

**SILENE RODRIGUES TOSTES**

**QUALIDADE TOTAL E PROCESSOS: UM ESTUDO DE SUA APLICABILIDADE  
EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS  
CONTÁBEIS DE MÉDIO PORTE**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida

Curitiba  
2005

## **AGRADECIMENTOS**

### **A Deus**

Obrigado pela oportunidade que me deste de aprender, de lutar, de ter coragem e sabedoria para enfrentar barreiras e obstáculos do dia-a-dia. Pela possibilidade a nós concedida de levarmos ao nosso próximo o que aprendemos.

### **Aos Mestres**

Meu eterno agradecimento aos Mestres que souberam além de transmitir seus conhecimentos, transmitir suas experiências e apoiar-me em minhas dificuldades. Em especial ao meu Orientador Professor Dr. Lauro Brito de Almeida que acima de tudo soube ser amigo e companheiro. A eles meus sinceros agradecimentos.

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu namorado Adão e aos Amigos de trabalho que souberam compreender-me e apoiar-me em minhas dificuldades, com palavras de incentivo e amizade.

A todos, que de forma direta ou indireta contribuíram com a realização deste Projeto.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO 1 PANEJAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>10</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	10
1.2 PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	12
1.5 CONTRIBUIÇÃO.....	13
1.6 DELIMITAÇÕES.....	14
1.7 METODOLOGIA.....	15
<b>CAPÍTULO 2 – CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE TOTAL E PROCESSOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAS.....	17
2.1.1 Conceituação de qualidade total.....	17
2.1.1.1 Qualidade total em serviços.....	18
2.1.1.2 Tipos de serviços.....	19
2.1.1.3 Contatos com o cliente.....	20
2.1.1.4 O exemplo dos melhores.....	20
2.1.1.5 Qualidade total e os processos.....	22
2.1.2 Conceituação de processos.....	23
2.1.2.1 Delimitação e análise dos processos.....	24
2.1.2.2 Reformulando processos para obter qualidade total.....	27
2.1.2.3 O ponto de partida.....	28
2.1.2.4 Seqüência para identificar, analisar e solucionar problemas – SIAPS.....	29
2.1.2.5 A seleção dos processos.....	30
2.1.2.6 Coleta de dados preliminares.....	31
2.1.2.7 Detalhamento dos processos.....	32
2.1.2.8 Melhorar o projeto do processo.....	34
2.1.2.9 Concepção de projeto ideal.....	35
2.1.2.10 O fluxograma do trabalho do processo.....	36
2.1.2.11 Análise dos defeitos e erros do processo.....	36
<b>CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EPSC'S DE MÉDIO PORTE.....</b>	<b>38</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	39
3.2 AMBIENTE.....	40
3.2.1 Mercado das EPSC's.....	40
3.2.2 Aspectos de competitividade das EPSC's.....	42
3.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EPSC'S.....	43
3.3.1 Considerações gerais sobre as EPSC's.....	44
3.3.2 Estrutura genérica das EPSC's.....	45

**CAPÍTULO 4 SERVIÇOS E PROCESSOS DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE  
SERVIÇOS CONTÁBEIS – EPSC’S DE MÉDIO PORTE.....48**

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	48
4.1.1 Definição de serviços contábeis.....	49
4.1.1.1 Produtos e processos da área contratual.....	51
4.1.1.2 Produtos e processos da área contábil.....	54
4.1.1.3 Produtos e processos da área fiscal.....	59
4.1.1.4 Produtos e processos da área pessoal.....	62
4.1.1.5 Produtos e processos da área de consultoria.....	65
4.1.1.6 Produtos e processos da área de assessoria.....	66
4.1.1.7 Produtos e processos da área de auditoria.....	69
4.1.1.8 Produtos e processos da área de perícia.....	71

**CAPÍTULO 5 AÇÕES PARA OBTER QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS - EPSC’S.....73**

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	73
5.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC’S.....	74
5.3 AÇÕES ESTRUTURAIS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC’S.....	77
5.4 AÇÕES COMPORTAMENTAIS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC’S.....	78
5.5 AÇÕES OPERACIONAIS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC’S.....	85
5.5.1 Ferramentas e técnicas para a obtenção da qualidade total em EPSC’s.....	86
5.5.1.1 Mapeamento dos processos.....	86
5.5.2 Prevenção das falhas para a melhoria da qualidade.....	87
5.5.2.1 Prevenção das falhas humanas.....	87
5.5.2.2 Prevenção de falhas técnicas – sistemas de manutenção.....	88
5.5.3 Programas e métodos para a melhoria da qualidade nas EPSC’s.....	88
5.5.3.1 Gestão de Clientes.....	91
5.5.3.2 Implementação do programa 5S: Reeducação para a qualidade.....	95
5.5.3.3 Benchmarking: A busca do referencial de excelência	
5.5.3.4 Reengenharia de processos.....	99
5.5.3.5 Gerenciamento das rotinas dos processos.....	101
5.5.3.6 Implementação do gerenciamento da rotina.....	102
5.5.3.7 Implementação dos itens de controle e itens de verificação.....	104
5.5.3.8 Implementação do manual de procedimentos internos.....	105
5.5.3.9 Implementação do manual de orientação ao cliente.....	105

**CONCLUSÃO.....107**

**REFERÊNCIAS.....108**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura dos serviços que podem ser oferecidos por uma EPSC.....	45
Figura 02 – Produtos oferecidos pela área contratual.....	52
Figura 03 – Processos da área contratual.....	54
Figura 04 – Produtos oferecidos pela área contábil .....	54
Figura 05 – Processos da área contábil .....	58
Figura 06 – Produtos oferecidos pela área fiscal .....	60
Figura 07 – Processos da área fiscal .....	61
Figura 08 – Produtos oferecidos pela área pessoal .....	62
Figura 09 – Processos da área pessoal .....	64
Figura 10 – Produtos oferecidos pela área de assessoria .....	66
Figura 11 – Processos da área de assessoria contábil .....	67
Figura 12 – Processos da área de assessoria tributária .....	68
Figura 13 – Processos da área de assessoria trabalhista.....	69
Figura 14 – Produtos oferecidos pela área de auditoria.....	70
Figura 15 – Processos da área de auditoria.....	71
Figura 16 – Produtos oferecidos pela área de perícia.....	71
Figura 17 – Processos da área de perícia.....	72

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AGE – Assembléia Geral Extraordinária  
AGO – Assembléia Geral Ordinária  
CFC – Conselho Federal de Contabilidade  
COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social  
CRC – Conselho Regional de Contabilidade  
CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido  
DCTF – Declaração de Contribuição de Tributos Federais  
DFC – Declaração Fisco Contábil  
DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais  
DIPJ – Declaração de Imposto Pessoa Jurídica  
DIRF – Declaração de Imposto de Renda na Fonte  
DLPA – Declaração de Lucros ou Prejuízos Acumulados  
DMPL – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido  
DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos  
DRE – Demonstração do Resultado do Exercício  
DVA – Demonstração de valor Adicionado  
EPSC – Empresa de Prestação de Serviços Contábeis  
GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social  
GI – Guia de Informação  
GIA – Guia de Informação e Apuração do ICMS  
GPS – Guia de Previdência Social  
ICMS – Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social  
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados  
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica  
ISS – Imposto sobre Serviços  
LTDA – Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada  
NE – Notas Explicativas  
P – Página  
PIS – Programa de Integração Social  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
S/A – Sociedade Anônima  
SIMPLES – Impostos Simples  
SINTEGRA – Sistema Integrado de informações sobre operações interestaduais com Mercadorias e serviços  
VA – Vale Alimentação  
VT – Vale Transporte

## INTRODUÇÃO

Todos nós sabemos que o sucesso de uma empresa no mundo atual, depende da flexibilidade e da capacidade de respostas quanto à satisfação das necessidades do cliente, da conquista de níveis cada vez mais altos de qualidade, de um alto grau de eficiência interna e da viabilidade econômica. A chave do sucesso é maximizar o valor do cliente e implementar com êxito as mudanças que fazem do valor máximo do cliente uma realidade em qualquer empresa de qualquer ramo.

É pensando nessa eficiência interna que temos como objetivo nessa monografia o estudo da melhoria dos processos internos das empresas de prestação de serviços contábeis - EPSC's no sentido de otimizar os serviços prestados.

O ramo de empresas de prestações de serviços, de modo geral, vem se expandindo no mercado, numa proporção muito rápida, quando comparado com outros setores do mercado.

No entanto as empresas, que prestam serviços, comparadas com os outros setores, ainda são carentes e anseiam por recursos capazes de ajudá-las na gestão, nos seus controles e, enfim, na sua controlabilidade, seja essa financeira, de recursos humanos ou de qualquer outro fator que influencie à sua sobrevivência.

Como são poucos os instrumentos criados e voltados especificamente para as empresas de prestação de serviços contábeis – EPSC's, como as demais do seguimento de serviços, essas buscam gerenciar, com a adaptação das teorias, das fórmulas e de outros instrumentos de gestão criados para categorias totalmente distintas.



Essa situação de adaptação do uso de ferramentas para gerenciar pode provocar, devido à total diferença de características entre os seguimentos das EPSC's e de outros setores, às vezes, distorções entre estudos feitos em papéis e a execução prática, se, quando o gestor for adaptá-los, não conhecer muito bem e também não tiver capacidade para essa transformação.

Entretanto a competitividade não permite erros ou falhas no processo de gestão, sob o risco de perda total ou parcial do mercado de atuação e a dificuldade de recuperação nos casos em que ainda é possível conseguir.

Justamente por essa escassez de instrumentos para o processo de gestão das EPSC's, desenvolvidos com características específicas desse tipo de organização, combinados com a concorrência, que vem se elevando, é que se resolveu elaborar essa pesquisa.

As EPSC's são instituições de prestação de serviços de contabilidade com características bem particulares, que precisam ser consideradas quando do processo de tomada de decisões, por ocasião da gestão, para continuarem tendo condições de concorrer no mercado atual.

## **CAPÍTULO 1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA**

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

Uma EPSC pode ser um bom negócio, desde que gerenciada de maneira clara e consciente e se as decisões forem fundamentadas, em fatos vividos ou ferramentas, que assegurem a sua continuidade e lucratividade.

Mesmo a EPSC sendo uma considerada uma boa opção de investimento, ela sofre influências de um mercado competitivo e exigente, por isso ela deve procurar uma forma particular de conquistar os seu espaço.

A competitividade pode ser observada em situações em que os contadores se queixam da perda de clientes para outros contadores ou que foram obrigados a diminuir seu preço, porque outro profissional ofereceu os mesmo serviços por um preço menor.

Situações como esta fazem parte de um mercado competitivo, em que a Lei da Oferta e da Demanda é que direciona as opções de escolha de produtos, por parte dos clientes, e de estruturação da elaboração de bens, pela empresa.

Portanto, conhecer com profundidade tanto as características quanto o processo de execução dos serviços da EPSC corresponde a um diferencial a ser aproveitado na disputa do mercado com relação à concorrência.

Quando uma EPSC consegue estruturar internamente o desenvolvimento de suas atividades, pela identificação de suas características, ela pode evitar fatores, que elevam seus custos e despesas, por exemplo, melhorando seu resultado econômico.

A constante busca de resultados mais significativos levam as organizações, de modo geral, inclusive as EPSCs, a buscarem alternativas, seja de gestão, estruturação de produção, adoção de estratégias de marketing ou outras , a fim de permanecerem no mercado em condições de competitividade e com certa estabilidade financeira.

## 1.2 PROBLEMA

O ambiente descrito pela situação problema revela uma elevada competitividade no mercado, induzindo as empresas concorrentes à adoção de estratégias dinâmicas e criativas de alternativas, para solucionar situações indesejáveis.

Por isso, essa pesquisa se propõe a responder a seguinte questão problema:

Como deve ser modelada e estruturada a implementação do programa de qualidade total em uma empresa de prestação de serviços contábeis de médio porte?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Constitui-se como objetivo geral dessa pesquisa o desenvolvimento de um modelo que subsidie os gestores na implementação de programa de qualidade total em empresas de prestação de serviços contábeis de médio porte.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal, enumeramos os objetivos específicos:

- Conceituação de qualidade total e processos;
- Caracterização da empresas de prestação de serviços de médio porte;
- Identificação dos tipos de serviços prestados por empresas de prestação de serviços contábeis de médio porte.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS

A existência de poucas pesquisas, principalmente com essa abrangência do foco na categoria das EPSC's, é talvez a melhor justificativa para a aplicação desse estudo. Esta afirmativa pode ser fundamentada por meio de observação quanto à dificuldade de levantamento de materiais, sobre esse tipo de empresa, em bibliotecas de representatividade e grandes livrarias.

A carência de publicações tratando a respeito do segmento das EPSC's e, especificamente, sobre suas características e o seu processo de gestão, com a constante necessidade de tomada de decisões, pode ser considerada também justificativa para o desenvolvimento desse estudo.

A pesquisa se justifica também pela necessidade de as EPSC's estarem constantemente envolvidas em processos de tomada de decisões, que precisam ser fundamentadas, a fim de proporcionar resultados econômicos mais elevados, para garantir sua permanência no mercado competitivo.

E por último outra justificativa, particular, é o interesse em aprofundar conhecimentos sobre essa categoria de empresa, por reconhecer ser um investimento capaz de gerar bons retornos.

## 1.5 CONTRIBUIÇÃO

O tempo é um elemento ativo do processo de desenvolvimento. As pessoas perdem muito tempo para chegar ao trabalho, para ir a escola , enfim para exercer suas atividades e satisfazer suas necessidade básicas.

No que diz respeito ao objeto do presente estudo, identificar fatores que levem as empresas a ofertarem serviços com qualidade no menor tempo possível, com a finalidade principal de satisfazer o cliente, será nosso principal objetivo.

Considere-se, ainda que estudos forneçam subsídios para mais adequadamente executar as tarefas em tempo mais reduzido, atendendo de forma mais adequada o cliente, que cada vez mais exige serviços de qualidade.

Portanto, o desenvolvimento dessa pesquisa conduz às seguintes contribuições diretas:

- Identificação de particularidades das características de uma EPSC;
- Mapeamento dos processos de execução dos serviços e produtos

ofertados;

- Avaliação dos resultados obtidos para a tomadas de decisões gerencias;

Indiretamente, a pesquisa proporciona a aquisição de conhecimentos sobre:

- Processo de gestão das EPSC's.

- Melhoria na qualidade dos serviços prestados;
- Redução no tempo de treinamento de pessoal;
- Redução do tempo de execução das tarefas;
- Redução da margem de erros na execução das tarefas;

As contribuições apresentadas, de forma direta ou indireta, proporcionam aos interessados, por essa leitura, um conhecimento sobre a estrutura e funcionamento de uma EPSC, e de como os gestores necessitam apoiar suas decisões em instrumentos representativos da realidade operacional dessas empresas.

É esperado, e mesmo desejado, que a pesquisa traga-nos algumas surpresas, acrescentando muitos itens a nossa lista, ou subtraindo alguns.

## 1.5 DELIMITAÇÕES

A base inicial para conteúdo desta pesquisa foi uma EPSC de médio porte situada em Curitiba – Pr, onde a autora atua como Contadora a aproximadamente seis anos, estendida, posteriormente, a trabalhos científicos, obras publicadas sobre o assunto e pesquisas na Internet.

É provável que a maior delimitação deste estudo tenha sido o fato de que, praticamente todas as informações sobre as características desse tipo de empresa, ser elaborada basicamente por observações da realidade da EPSC acima mencionada, devido a escassez de material publicado sobre o assunto.

## 1.6 METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto pôr Vergara (1990), quantos aos fins e quanto aos meios, tem-se:

**a) Quanto aos fins** – trata-se de uma pesquisa explicativa e aplicada. Explicativa porque visa identificar e esclarecer os fatos e aplicada porque é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

**b) Quantos aos meios** – trata-se de pesquisa bibliográfica pois recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral como livros e artigos já publicados.

O universo da pesquisa de campo será a empresa denominada Marmo Assessoria Contábil, situada a Rua Monsenhor Celso 243, 3º Andar – Sala 09 – Curitiba – Pr, que inclui os departamentos contábil, fiscal, recursos humanos. Os níveis não privilegiados no estudo referem-se a parte administrativa, auditoria e perícia contábil.

Os dados serão coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográficas em livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto. Além de serem feitas consultas a algumas bibliotecas, pretende-se pesquisar os documentos internos da empresa.
- b) Entrevistas e questionários aos dirigentes da EPSC na tentativa de conhecer melhor as práticas comumente desenvolvidas nestas empresas.
- c) Análise dos procedimentos internos, no sentido de analisar as tarefas realizadas nas EPSC's.

Muitas horas foram consumidas em pesquisas formais e conversas informais com colegas que desenvolvem a atividade de gestão de empresas de serviços contábeis; assim grande parte do que está escrito nas páginas que seguem são idéias de pessoas que convivem no meio contábil e o conteúdo fornece entendimentos e interpretações das atividades de execução, planejamento e assessorias de serviços de contabilidade terceirizados.



## **CAPÍTULO 2 – CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE TOTAL E PROCESSOS**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

De forma geral, as organizações convivem com problemas ou resultados indesejáveis que geram grande variabilidade em seus processos, muitos dos quais não estão sob controle ou não são previsíveis. Desta forma, convivem com custos e índices de perdas elevados e, como consequência, reclamações e insatisfações de clientes externos. Considerando que quem faz o preço é o mercado, sem redução de custos e aumento de eficiência e eficácia não há condição de manter a competitividade.

#### **2.1.1 Conceito de qualidade total**

O conceito qualidade total não é novidade. Revendo a história é possível identificar diversas preocupações com a qualidade que datam no início da existência da humanidade.

No Brasil o assunto qualidade total virou moda e hoje em dia muitos falam a respeito disso. Os empresários consomem cursos e livros que os ensinam como aplicar técnicas de qualidade total nas empresas de bens e serviços, mas percebe-se que, muito se fala sobre o assunto, porém poucos aplicam qualidade na prática.

Para comprovar isto, basta fazer uma breve excursão às lojas ou contatar algumas empresas prestadoras de serviços. Observa-se que mesmo aquelas

empresas as quais dizem aplicar o processo de qualidade total ainda não alcançaram este objetivo, que se resume na satisfação dos consumidores.

Os clientes não estão satisfeitos com as relações comerciais e o setor de serviços está ainda muito longe disso. De modo geral poucos empresários conseguem satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, ainda existe muita insatisfação.

Nesse trabalho iremos focar a qualidade em serviços que segundo Albrecht (1992, p. 24), “ é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviços com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação”.

#### 2.1.1.1 Qualidade total em serviços

Segundo Albrecht (1992, p. 24), “proporcionar qualidade total em serviços é “uma situação na qual a organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.”

Portanto, podemos perceber com esta definição é que a qualidade não se limita apenas aos clientes externos. A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja os administradores e funcionários.

A satisfação do cliente é alcançada quando o resultado esperado por ele supera as expectativas, neste caso diz-se que a empresa atingiu a excelência em serviços. Hoje não basta agradar os consumidores. É necessário superar as expectativas na

satisfação de necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém.

É difícil de atingir a excelência em prestação de serviços pois o alvo do esforço de aperfeiçoamento se modificam constantemente.

Por isso alguns autores especializados têm enfatizado o fato de que a qualidade total não é um programa, mas um processo.

Um programa pressupõe um início e um fim, enquanto um processo é contínuo, não é delimitado por espaços de tempo.

#### 2.1.1.2 Tipos de serviços

Existem diferentes tipos de serviços a serem comercializados. Um contador por exemplo, quando comercializa seus serviços, tem como enfoque seu conhecimento.

Ele pode usar componentes materiais de comercialização como relatórios, orçamentos, ou outro qualquer. No entanto, o que ele comercializa realmente é o seu conhecimento. É como um professor, um médico ou qualquer outro profissional liberal. O objeto de comercialização principal é intangível.

Em algumas categorias, há serviços que são consumidos junto com bens, neste caso, o objeto de comercialização inclui ambos, produtos tangíveis e intangíveis.

### 2.1.1.3 Contatos com o cliente

Os momentos de contato com os clientes observados, pela característica de inseparabilidade, são chamados também de “momentos da verdade”. O termo foi popularizado por Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação da Escandinávia, que dizia que a prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos de verdade de um cliente com a empresa. São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços. Qualquer contato de um indivíduo com a organização e que forma alguma impressão é considerado um momento de verdade, segundo ele.

O resultado da soma dos momentos da verdade é que formará um conceito final, satisfatório ou não, por parte dos clientes. A capacidade da empresa em desempenhar todas as atividades previstas é que determinará o nível de qualidade.

### 2.1.1.4 O exemplo dos melhores

Depois de analisarmos a importância de aplicar a qualidade total em serviços, analisaremos também o que as empresas estão fazendo para alcançar este objetivo.

Albrecht, ao estudar várias empresas americanas, informa que os líderes de qualidade têm:

1. Percepção extraordinária dos clientes.

2. Estratégia empresarial voltada para o *customer value* ( valores do cliente ).
3. Compromisso com a qualidade em todos os níveis.
4. Aprimoramento contínuo dos produtos e processos.
5. Administração de *feedback*.

Em pesquisa semelhante Wintelely afirma que as empresa que aplicam qualidade total tem as seguintes características:

1. Colocam o cliente em primeiro lugar.
2. Promovem o objetivo.
3. Investem em seu pessoal.
4. Fazem com que as equipes trabalhem.
5. Vivenciam o Controle de qualidade.
6. Nunca param de aprender.
7. Nunca se dispersam.

Os dois estudos podem ser resumidos basicamente em dois aspectos fundamentais: a colocação do cliente em primeiro lugar e prestação de serviços de qualidade em todos os níveis de uma interação.

Os diversos autores de qualidade total têm apresentado uma preocupação constante em enfatizar o aspecto de continuidade do programa. Isso não é fácil de obter, uma vez que o conceito de excelência pressupõe uma prestação de serviços bem-feita dentro das atividades humanas. A maior dificuldade está na constante modificação do ser humano, seus desejos e necessidades mudam constantemente.

### 2.1.1.5 Qualidade total e os processos

Um cliente interage com um ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos.

Quando alguém entra em supermercado, por exemplo, observa inicialmente o ambiente. As gôndolas estão arrumadas de forma satisfatória? O ambiente está limpo? Qual a temperatura? E assim por diante.

Além do ambiente físico, a pessoa consome também “processos”. Processos no exemplo do supermercado pode ser: local de pagamento das compras, caminho que se deve seguir para entrar e sair.

No exemplo dado não há muita complexidade, mas há casos de prestação de serviço em que os processos são muito complicados.

Também no consumo de serviços há preocupação com o pessoal. Qual o nível de atendimento que dão? Que aparência têm?

Finalmente quanto ao procedimento, analisa-se como tudo isso é feito. O funcionamento todo o esquema pode ser perfeito ou confuso, sendo portanto objeto de importante consideração.

O resultado da percepção de todos estes aspectos é que nos leva a um “julgamento final”, momento em que decidimos se a experiência é satisfatória ou não. Quando o serviço tem a capacidade de satisfazer, conforme foi visto é considerado de boa qualidade. As empresas devem constantemente buscar esse objetivo como força propulsora do negócio.

## 2.1.2 Conceituação de processos

Não é fácil definir o termo processo, pois ele é usado em diferentes acepções. Para alguns, processo é uma secretária datilografando uma carta, um operário em uma linha de montagem fazendo manutenção em uma máquina ou um auxiliar de escritório envelopando uma correspondência para colocar no correio. Para outros, um processo poderia ser um conjunto de tarefas executadas pela recepcionista de um hospital, um conjunto de etapas da fabricação de um automóvel, ou criação de um programa de benefícios para os funcionários.

Na maioria dos exemplos citados, o foco recai claramente sobre as tarefas ou atividades executadas pelas pessoas; é assim que tendemos a pensar no trabalho. Outras vezes o foco recai sobre as tarefas do conjunto de funcionários de um departamento funcional.

Porém para melhorar eficazmente os processos e introduzir melhorias, é necessário considerá-los por outro enfoque. Quando o processo é bem delineado, com começo e fim bem demarcados, quando há formas de medi-los e quando pode ser analisado passo a passo, os métodos de melhorias proporcionam melhores resultados.

Nesse trabalho usaremos a definição de processos segundo Adair (1996, p. 27) “*definimos processo como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usado para fins específicos por seu receptor.*”

Devido a complexidade do entendimento da composição de um processo é bem possível que uma pessoa, ao executar suas tarefas diárias, participe de mais de um

processo. Por exemplo um contador participa de vários processos diferentes que resultam em produtos na forma de relatórios de vendas, demonstrações de resultados, cheques de pagamentos de salários, cheques de pagamentos de fornecedores. Um atendente de banco participa de vários processos diferentes, relativos a pedidos de empréstimos e respectiva tramitação, abertura de contas, aplicações financeiras.

O ponto-chave da definição é que o processo não se define por aquilo que as pessoas fazem, e sim pela sequência das coisas ou tarefas executadas para gerar o resultado. Em outras palavras, todo processo consiste em uma série de medidas e etapas que, de alguma forma, transformam o resultado ou o produto à medida que percorre a sequência de tarefas ou funções. Este conceito é muito importante.

Ele determina como analisaremos os processos em detalhe, e ajuda-nos a ampliar nossa compreensão dos mesmos, acrescentando-lhes mais uma característica comum: o processo recebe insumos, suprimentos que, posteriormente, ele transforma, adiciona ou combina para produzir o resultado desejado.

#### 2.1.2.1 Delimitação e análise dos processos

Todas as atividades produtivas podem e devem ser estruturadas, delimitadas e analisadas com um processo. Uma empresa é um processo; um diretoria dessa empresa é um processo; um departamento dessa diretoria é um processo; um colaborador desse departamento é um processo.



As principais vantagens de analisar as ações produtivas como processos são:

- A organização passa a conhecer e a focar no negócio principal, definindo a forma clara dos seus fornecedores ( internos ou externos), clientes ( internos ou externos), recursos necessários e custos envolvidos.
- Estabelece linhas divisórias com outras atividades ( processos ) da organização, auxiliando na comunicação, definindo responsabilidades e explicitando o fluxo de ações.
- Facilita a gestão, o controle e a identificação de problemas (Situação indesejável ).
- Só podemos melhorar um procedimento ou atividade conhecendo os mesmos. A delimitação e o desempenho de um processo possibilitam a análise e identificação de problemas ou oportunidades de melhoria, ponto de partida para a melhoria dos resultados da organização.

**Quadro 1 - Fases, Objetivos e Ações para a Gestão dos Processos**

<b>Fases</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Ações</b>
Definição do Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar o processo a ser analisado</li> <li>• Mapear as ações</li> <li>• Conhecer o desempenho atual</li> <li>• Planejar mudanças</li> <li>• Identificar requisitos dos clientes</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar-se</li> <li>2. Conversar com o cliente</li> <li>3. Entender o processo</li> <li>4. Definir prioridades</li> </ol>
Análise Do Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar problemas</li> <li>• Buscar causas</li> <li>• Definir oportunidades de melhoria</li> <li>• Desenvolver os planos de melhoria</li> <li>• Buscar as bases para a implantação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Avaliar alternativas</li> <li>6. Desenvolver as soluções</li> <li>7. Criar parcerias</li> <li>8. Finalizar planos</li> </ol>
Melhoria Do Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar planos de melhoria</li> <li>• Obter primeiros resultados</li> <li>• Analisar feedbacks dos clientes</li> <li>• Corrigir e ajustar os planos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Testar a solução</li> <li>10. Gerenciar o processo</li> <li>11. Verificar os custos do processo</li> </ol>
Excelência Do Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar desempenho global do processo</li> <li>• Quando avaliado, auditado ou certificado ser reconhecido como superior em relação ao ambiente externo do negócio.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Obter resultados</li> <li>13. Buscar diferencial competitivo</li> </ol>

**Cuidados necessários**

- Um processo deve ter um gestor, com autonomies e responsabilidades definidas;
- Um processo deve ser documentado, explicitando todas as etapas, ações, fluxos, fornecedores internos ou externos ( entrada ) , clientes internos ou externos ( saídas ) e metas a serem atingidas.

Problema é uma situação indesejável, geralmente não esperadas, que ocorrem com as pessoas, equipamentos ou processo, criando obstáculos para que os objetivos previamente definidos sejam atingidos.

A identificação dos problemas em um processo nem sempre é imediata ou simplista. É comum em muitas organizações que procedimentos utilizados há muito tempo, mesmo causando defeitos e desperdícios crônicos, passem a fazer parte do dia-a-dia, não sendo identificados ou considerados pelo técnico ou operador. “Sempre foi assim!”, “o cliente nunca reclamou”, “há 10 anos faço desta forma, e estou sobrevivendo”, todos fazem assim”, estas são algumas das posições que eternizam os defeitos e desperdícios crônicos e dificultam a identificação dos problemas e a conseqüente otimização dos processos.

#### 2.1.2.2 Reformulando processos para obter qualidade total

Neste trabalho apresentaremos metodologias passo a passo e ferramentas para assegurar o sucesso na identificação e na reformulação dos processos. No entanto o sucesso dependerá em grande parte do apoio proporcionado à inovação pelo clima organizacional e, conseqüentemente, do envolvimento dos funcionários.

O grau de reformulação de um processo corresponde entre à distância entre o que tem valor para o cliente e o atual nível de desempenho.

À proporção que aumenta o grau de reformulação, aumenta também o risco associado a ele. Por mais completos que sejam os planejamentos e a análise de uma mudança, seus resultados são incertos até que passem por testes práticos. As mudanças em alguns casos representam riscos e embora não se espere que as mudanças funcione perfeitamente da primeira vez, espera-se que as pessoas

aprendam a cada experiência e continuem a adequar as modificações até que se obtenham os resultados almejados.

#### 2.1.2.3 O ponto de partida

O esforço na reforma dos processos pode ser iniciado em qualquer ponto, isso significa que qualquer gerente de nível médio pode, por sua conta e risco, encarregar-se dessa atividade em sua área funcional. A probabilidade de sucesso desse gerente depende da área funcional pôr ele representada, de sua posição na hierarquia, do seu grau de influência informal, do alcance de sua responsabilidade pelo processo que escolheu e da atitude da pessoa a quem se subordina.

Em alguns casos, a necessidade de melhorias pode ser tão urgente, e os imperativos tão claros, que se torna necessário proceder imediatamente à melhoria dos processos. Nessas circunstâncias, o que precisa ser feito para a sobrevivência imediata, a curto prazo, tem precedentes sobre a criação da visão e da análise do cliente, exceto nas medidas em que são necessárias para manter a viabilidade imediata. Mais tarde, a empresa pode concentrar-se nas medidas que asseguram o crescimento a longo prazo e que evitem crises semelhantes.

Muitas vezes, o primeiro estágio na reformulação de um processo ou de um esforço de redesenho é uma determinação preliminar, limitada. Em seguida, com o tempo, o desenvolvimento de uma visão comum, baseada em valores atribuídos aos clientes, passa a direcionar o esforço maior de redesenho do negócio, ou torna mais minuciosa a seleção de processos a estudar. Com isso, a empresa pode começar a

trabalhar em áreas cuja a necessidade é prontamente identificável, sem postergar a obtenção dos benefícios para o momento em que todos as oportunidades de redesenho tenham sido plenamente identificadas.

#### 2.1.2.4 Seqüência para identificar, analisar e solucionar problemas - SIAPS

Rodrigues (2004, p. 64-65) , “para identificar e analisar e solucionar problemas em um processo, existe uma seqüência de 11 etapas a serem seguidas”.

Seqüência esta que poderá se modificar dependendo da organização a ser analisada.

Neste trabalho utilizaremos a seqüência sugerida, conforme abaixo:

1. Identificação do processo a ser trabalhado.
2. Mapeamento do processo.
3. Avaliação de posicionamento do processo.
4. Identificação dos problemas.
5. Seleção do problemas prioritário.
6. Identificação das causas.
7. Seleção da causa mais possível.
8. Busca de soluções.
9. Plano de ação para a implantação da solução.
10. Implantação e avaliação.
11. Ações alternativas para a otimização do processo”.

### 2.1.2.5 A Seleção dos processos

A seleção adequada dos processos que devem ser objetos dos esforços de reformulação é de fundamental importância na transformação da empresa e de sua forma de operação.

Alguns processos oferecem oportunidades maiores do que outros. É de especial importância que os primeiros processos escolhidos para a aplicação de ferramentas de melhoria sejam cuidadosamente selecionados, devemos tomar por base os que apresentam baixo desempenho ou constituem pontos críticos.

O sucesso desses primeiros esforços define as expectativas de toda a empresa em relação a qualquer atividade futura de reformulação. Portanto é desejável que esses primeiros resultados criem uma expectativa de avanços radicais que sejam importantes para o sucesso da empresa e estejam ao alcance dos funcionários investido no poder.

De início devem ser escolhidos dois ou três processos com potencial de resultados rápidos, visíveis e reconhecidamente importantes e mensuráveis. Com eles a empresa começa a aprender como conduzir o processo, testa suas habilidades e capacidade, escolhe os futuros instrutores e orientadores internos e prova que “isso pode ser feito aqui”. O sucesso então gera energia e motivação na empresa e terá base firme de sustentação e se realimentará continuamente dos resultados da energia gerada.

### 2.1.2.6 Coleta de dados preliminares

Se os dados forem relativos àquilo que tem importância mais imediata para a satisfação dos negócios, e em última análise dos clientes, as principais áreas para a coleta de dados são:

- *Tempo.* Quanto tempo leva um item para percorrer um processo do começo ao fim? Que percentagem desse tempo correspondem a trabalho produtivo real? Qual o número de transferência de responsabilidade? Qual é o número de áreas de estocagem ou fila de espera.

- *Flexibilidade.* Com que rapidez e facilidade é possível passar de uma a outra atividade, quer isso implique a mudança total de equipamento ou a conclusão de um ciclo de trabalho para o início de outro ciclo. O que é possível fazer para levar a efeito essa mudança total? Quem tem autoridade para fazer a mudança? Ela exige a assistência de especialistas? Qual a dimensão das tarefas que se tem pela frente?

- *Capacidade de resposta.* Qual é capacidade de resposta que se tem no processo diante dos pedidos dos clientes relacionados com o produto final? Quem controla o que o processo faz? A empresa ou o cliente? O processo e respectivos formulários, resultados, necessidades de meios, etc. são projetados tendo em vista a conveniência da empresa ou do cliente.

- *Qualidade.* Qual é a taxa de erros, retrabalho ou rejeição em cada operação? Qual é a taxa acumulada de erros ao longo de todo o processo, passagem da primeira ou probabilidade de que algo saia do processo sem nenhum erro? Qual e a proporção

de inspeções, checagens, rechechagens, verificações, etc.? Quem é o responsável pelo processo?

• *Importância para o negócio.* Qual a receita obtida com o produto do processo? Qual o volume de dados ou materiais manuseados? Quantas pessoas participam? Quem na empresa, gerencia o processo? Como o processo se articula com o cliente?

Pessoas experientes em redesenho observam uma série de características ao examinar os processos, como por exemplo:

- pilhas de material, seja papel em escrivaninhas, seja peças de produção em prateleiras, representam um estoque desnecessário de trabalho em andamento. Trabalho velho misturado com trabalho novo sinaliza perigo.

- Fila de espera de clientes indica a falta de pronto atendimento.
- Pessoal trabalhando constantemente contra o relógio para cumprir prazos, atividade frenética ou barulhenta, alto grau de intervenção da supervisão são sinais de mau funcionamento dos processos.

- Fluxos de trabalhos, longos e sinuosos, entrecruzamento de atividades de trabalho e outras indicações de processo caóticos em geral levam à descoberta de prolongados tempos “de espera” e retrabalho.

#### 2.1.2.7 Detalhamento dos processos

Segundo Adair ( 1996, p. 125), o detalhamento dos processos trata-se de uma análise minuciosa e tem algumas características peculiares:



- *Documenta o fluxo de trabalho, não o que as pessoas fazem.*
- *Acompanha uma unidade de trabalho em seu trajeto pelo processo. A unidade pode ser um item, um lote, um determinado serviço ou algum outro incremento, mas é sempre a menor unidade passível de ser acompanhada separadamente.*
- *Documenta todas as etapas – movimentações, esperas, atrasos, operações e não apenas as mais importantes.*
- *Identifica o que realmente acontece com uma típica unidade de trabalho, não o que deveria acontecer, de acordo com a documentação, ou o que o supervisor acredita que pode acontecer.*
- *É elaborado com os funcionários que efetivamente executam o trabalho durante o processo, não a partir de documentos de engenharia ou descrição feitas pôr supervisores.*

O detalhamento do processo é como se você se pendesse a uma unidade de trabalho, no início do processo, e a acompanhasse durante todo o percurso até o fim. O mapa detalhado do processo documenta o que realmente acontece durante o processo, não o que o desenho, as instruções ou as planilhas dizem que deve acontecer. O mapa detalhado do processo depois de concluído diz a você tudo o que acontece com uma unidade de trabalho.

Existem duas formas de se mostrar o detalhamento do processo, como fluxograma ou como lista de etapas. Cada uma delas tem suas vantagens, e muitas vezes se prestam a diferentes finalidades.

### 2.1.2.8 Melhorar o projeto do processo

É sempre muito fácil aos gerentes estabelecer metas que seriam realizadas maravilhosamente, mas, que os processos do negócio são incapazes de entregar. O pessoal de apoio que trabalha dentro dos processos se dão conta da impossibilidade de satisfazer a meta e, simplesmente desiste.

Se um processo de prestação de serviços é insatisfatoriamente projetado, os funcionários falharão em atender as expectativas dos clientes, não importando o quão arduamente trabalhem.

Trabalhando arduamente e falhando, eles se tornarão desmotivados. Para piorar as coisas, a administração, provavelmente, culpará os funcionários, não o processo, o que desmotivará ainda mais.

Existem mais causas aos projetos insatisfatórios, tais como:

- seqüência ilógica das etapas;
- tarefas não padronizadas;
- objetivos conflitante;
- falta de responsabilidade ou autoridade;
- documentação insatisfatória
- pessoal insuficiente os insatisfatoriamente treinado;
- ferramentas ou equipamentos inadequados.

O pessoal não precisa da Administração para motivá-los, elogiá-los ou estabelecer metas para eles: eles realmente precisam que a administração os ajude a melhorar as capacidades dos processos. A administração precisa ajudá-los a medir

seu próprio desempenho e solucionar problemas. Eles também precisam investir em treinamento, sistemas e procedimentos.

#### 2.1.2.9 Concepção de processo ideal

O processo ideal é simplesmente o conjunto de etapas que agregam valor e o tempo gasto nelas, nada mais e nada menos.

Infelizmente quase sempre há etapas que não agregam valor e que são inevitáveis e permanecem mesmo depois de todos os problemas serem solucionados, de serem eliminados as causas de movimentações e esperas, e da exclusão de etapas do mesmo tipo.

Não se preocupe, isso não significa que o processo de redesenho não está próximo do ponto ideal. Muitas vezes não é mesmo possível eliminar todas as etapas sem valor agregado.

Porém o que se deve ter em mente é que o tempo associado as etapas de valor agregado será de 95% ou mais do tempo total, e seu objetivo deverá ser eliminar o maior desses blocos de tempo. Assim a diminuição do tempo sem valor agregado significará uma redução do tempo ainda maior e uma sensível melhoria da capacidade de reação e na flexibilidade do processo.

#### 2.1.2.10 O fluxograma do trabalho do processo

A continuidade, o equilíbrio e a sincronização são características de um fluxo ideal do trabalho. Criar esse fluxo, ou chegar tão perto quanto possível, exige as vezes até mesmo a redução de uma unidade de trabalho. Qualquer movimentação de trabalho carece de praticidade, se a diferença a percorrer for muito grande.

Quanto maior for a distância percorrida, maior será a probabilidade de que o fluxo seja desarticulado. Não são apenas os deslocamentos, mas também as distâncias desses deslocamentos que contribuem para desarticular o fluxo. As implicações multiplicam-se no redesenho do processo! A distância maior significa que se gasta mais tempo para fazer deslocamentos - tempo sem valor agregado.

O rearranjo físico, não é a resposta a todos os problemas provocados pelas movimentações e pelas distâncias. Mas o rearranjo físico é um grande passo no caminho certo.

#### 2.1.2.11 Análise dos defeitos e erros do processo

Todos os processos são concebidos para produzir resultado de 100% perfeito 100% do tempo. Dificilmente atingem essa meta.

Os rendimentos inferiores a 100% indicam que o processo não está funcionando como o previsto. Se não funciona como o previsto sem dúvida existem um ou mais problemas.

Medir a frequência dos problemas de qualidade é uma parte importante da análise de processos. Retrabalho, correção de erros, inspeção e conferências apontam para problemas de qualidade. Esses problemas levam à perda de tempo e a atividades sem valor agregado, para refazer o trabalho ou corrigir os defeitos e erros.

### **CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE MÉDIO PORTE**

Uma organização, independentemente da atividade desenvolvida e da sua finalidade, está sempre buscando um maior retorno, quando segue determinada atitude, pois opções para escolha surgem diariamente para a sua administração, entretanto algumas delas apenas proporcionarão o resultado positivo planejado e por ser, a informação correta e tempestiva, uma aliada importante para um gestor.

Conhecer o máximo sobre as características da instituição possibilita, ao seu gestor, muitas informações adicionais, que podem justificar a adoção ou não de determinadas decisões, afetando diretamente o resultado.

Isso significa a necessidade de conhecer itens, como a clientela que a empresa atende; a sua imagem no mercado; o seu mercado; seus produtos; os produtos diferenciados oferecidos; a qualificação da mão-de-obra e inúmeras outras características, que, somadas, possibilitam o planejamento de um resultado.

Uma EPSC pode e deve, também, manusear suas informações para atingir o resultado traçado. Um exemplo de como isso pode ocorrer é pelo aperfeiçoamento do seu processo interno, visto que isso acarreta a otimização dos recursos e, conseqüentemente, o aumento dos resultados.

Este capítulo tem pôr finalidade caracterizar as empresas de prestação de serviços contábeis – EPSC's, proporcionando o conhecimento do ambiente em que estão inseridas e sua estrutura, mesmo de forma genérica.

Iniciar buscando a identificação de características de uma EPSC se justifica, em decorrência da necessidade de primeiramente saber o maior número possível de informações sobre esse tipo de negócio, para, posteriormente, as usar como base das variáveis de um processo, que propicie ao gestor tomar decisões fundamentadas quanto às suas possíveis consequências.

### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A contabilidade tem como um dos seus objetivos gerar informações para processo de gerência das empresas cliente, de acordo com o objetivo da Contabilidade descrito por Iudícibus (2000, p. 23): “ *O objetivo básico da contabilidade, portanto pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que proporcione decisões racionais*”.

Analisando o objetivo descrito, a responsabilidade de processar dados e os de transformar em informações pode resumir, generalizadamente, os produtos dos serviços de uma EPSC.

As EPSC's têm como finalidade principal o fornecimento de informações sobre a situação econômica, de acordo com a necessidade de cada um dos seus clientes, ou seja, é a necessidade de informações dos clientes, que é capaz de identificar os serviços a serem executados para a geração dos produtos específicos.

Vale lembrar que como qualquer outra empresa comercial ou industrial, as EPSCs tem como seu principal objetivo o LUCRO e o meio que elas têm para alcançar

esse objetivo é atender as necessidades de seus clientes, o que significa prestar serviços.

Os serviços de um contador ou de uma EPSC são de grande importância para qualquer empresário que deseje administrar de forma consciente os seus negócios, porque a Contabilidade é responsável por proporcionar informações econômicas e financeiras de uma organização e não somente informações fiscais, como podem imaginar alguns clientes das EPSC's.

### 3.2 AMBIENTE

Sobre o ambiente, no qual a EPSC está inserida, é interessante se estudar o seu mercado e os seus aspectos da competitividade entre os concorrentes.

#### 3.2.1 Mercado das EPSC's

O mercado das EPSC's possui, de certa forma, uma estabilidade, em virtude de dois fatores, principalmente. Primeiro, qualquer instituição, da mais simples à mais complexa, precisa dos serviços de contabilidade, nem que seja só para prestar as informações fiscais; e segundo, a profissão contábil é protegida por lei ( inicialmente, o Código Comercial – Lei 556, de 12.06.1850 e depois pelo decreto-lei n. 9.295, de 27.05.1946 ), significando dizer que determinadas atividades só podem ser desenvolvidas pelos profissionais de contabilidade.



A clientela de uma EPSC tende a ser constituída por pequenas e médias organizações, que não dispõem de recursos ou por não ter serviços suficientes, para contratar funcionário exclusivo, como é o caso da maioria das empresas nacionais de grande porte ou multinacionais, que preferem ter profissionais nas suas instalações, com exclusividade e atenção, por causa do seu volume de transações, do trânsito de documentos, da tempestividade e da maior necessidade de sigilo.

Na área de contabilidade, os especialistas, ou seja, pessoas com habilidades e conhecimentos específicos dentro de um segmento da área, tem uma tendência a possuir maior credibilidade e mais aceitação quanto aos valores cobrados pelos seus honorários, pois eles, teoricamente, se dedicam somente ao estudo de assuntos específicos dessa área. Isso implica dizer que EPSC's com dedicação a ramos específicos, como a auditoria, normalmente possuem uma remuneração mais elevada em virtude da especialização exigida.

O público que procura uma EPSC, em parte, desconhece a importância da Contabilidade para a gestão de suas empresas, por isso, cabe aos gestores procurar orientar e informar a preciosidade das informações oferecidas, justificando, assim, a cobrança de um preço pela execução dos serviços.

No mercado das EPSC's mesmo sendo tão amplo, há concorrência acirrada e, as vezes, até desleal, quando concorrentes fazem uso de métodos inescrupulosos, o que pode ocasionar à queda do valor dos honorários cobrados, segundo a Lei da Oferta e da Demanda já discutidas no capítulo 01.

### 3.2.2 Aspectos de competitividade entre as EPSC's

As EPSC's têm vasto mercado, contudo a sua concorrência predatória encontra-se, também, elevada, o que não é bom, devido ao grande volume de profissionais atuantes; e por causa da prática antiética de alguns, há uma desvalorização de honorários de forma geral. Todavia se sabe que os Conselhos Regionais e o Federal de Contabilidade vêm combatendo rigorosamente isso, por meio de aumento de fiscalização.

Fatores como, grande número de profissionais concorrentes de baixa qualificação; falta de conhecimento dos usuários dos serviços contábeis do valor da contabilidade para o bom desempenho dos seus negócios; as constantes mudanças na legislação tributária; a baixa qualidade da formação acadêmica dos profissionais de contabilidade entre outros, eleva realmente a concorrência, de acordo com a Lei da oferta e da Demanda, conduzindo à queda dos preços dos serviços cobrados no mercado, que por sua vez, pode reduzir a margem de lucro e levar ao fracasso do resultado planejado, se não forem tomadas medidas alternativas para tratamento desta questão.

Um exemplo de medida, para aumentar o resultado, em situação de elevada concorrência, seria a adaptação dos custos à nova realidade de margens menores, sem prejudicar a qualidade dos serviços, já que aumentar os preços é inviável, pois os clientes, nas maiorias das vezes, não tem como pagar e nem o mercado competitivo comportaria isso.

A competitividade entre as empresas pode propiciar o surgimento de novas categorias de EPSC's, para solucionar problemas de resultados, como ocorreu nos EUA, que, em virtude , principalmente, dos aumentos de custos do aluguel e do deslocamento dos sócios, conduziram os gestores a tomarem medidas, pois, com margens pequenas, reduzindo resultados e sem condições de repasse do aumento destes custos aos preços, sob a possibilidade de perda dos seus clientes para terceiros, estes resolveram acabar com aqueles custos, criando as chamadas organizações virtuais em que eles atendem às empresas cliente na sede dessas e adotam como base de apoio compartimento de suas residências.

Esse exemplo permite observar como, de uma simples atitude gerencial dos precursores das EPSC's – virtuais, eles transformaram custos fixos, como o de aluguel de salas ( elevados ), em custos fixos de deslocamento ( um custo mais baixo ) para a execução de serviços no cliente, e, com isso, seus gestores conseguiram melhorar os resultados.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EPSC'S

A caracterização das EPSC's mostrada neste trabalho de forma básica e resumida, tem como finalidade demonstrar como pode funcionar uma EPSC e seus possíveis produtos.

As características mapeadas e representadas em fluxogramas para demonstrar o fluxo de execução dos serviços e seus produtos, não foram aprofundados, porque a

legislação que rege a execução de alguns serviços oferecidos, sofre mudanças constantes, provocando assim variação no fluxo detalhado.

Entretanto os fluxogramas gerais apresentados são muito importantes para a compreensão do processo de confecção dos serviços vendidos, pois, com o seu conhecimento, o gestor pode identificar problemas na sua cadeia produtiva e tomar medidas para que isso não afete o resultado.

Como é grande o volume e a variedade de serviços oferecidos e as várias formas de execução desses, a caracterização apresentada nesta pesquisa é apenas um exemplo da estruturação de uma EPSC.

### 3.3.1 Considerações gerais sobre as EPSC's

Uma EPSC pode ser constituída, especificamente, para prestar serviço a um ramo da contabilidade, como as empresas de auditoria, perícia, execução contábil, contabilidade pública, consultoria, assessoria, dentre outras, como também pode oferecer o conjunto de todos esses serviços.

Parte das EPSC's é generalista em relação a seus clientes, ou seja, elas não se especializam em ramos de clientela, como ocorre com os médicos por exemplo.

Esse fato tem como resultado uma clientela composta por diversos tipos de segmentos empresariais, como o agrícola, o industrial, o de serviços e o comercial, o que pode conduzir a EPSC a cometer erros, devido ao grande leque de informações, que a instituição precisa ter conhecimento para o atendimento das necessidades de seus clientes. Uma organização de serviços contábeis só pode iniciar suas atividades

após seu registro em um dos Conselhos Regionais de Contabilidade, segundo a Resolução do CFC N.º 825/98 de 30.06.1998.

As EPSC's normalmente são divididas em departamentos, a não ser quando apenas o proprietário é responsável pela execução de todas as atividades ou quando executa apenas um tipo de serviço, no caso de uma empresa de auditoria. Essa divisão ocorre por causa da complexidade burocrática e dos conhecimentos específicos exigidos por cada departamento.

Vários podem ser os produtos gerados por uma EPSC, dependendo de vários fatores manipulados pelo seu gestor, a fim de atingir o resultado planejado.

A concorrência elevada das EPSC's as conduz a buscarem uma estrutura de custos enxuta ao máximo, logo toda atividade que não agregar valor ou representar retrabalho deve ser cortada.

Vários são os problemas que podem ser encontrados no dia-a-dia de uma EPSC, por exemplo, a capacitação técnica, a comunicação, as questões de liderança e o inter-relacionamento humano, uma vez que as empresas são compostas por pessoas de personalidades distintas, entretanto a busca do aperfeiçoamento deve ser uma constante e ininterrupta, para a instituição não perder o foco do mercado.

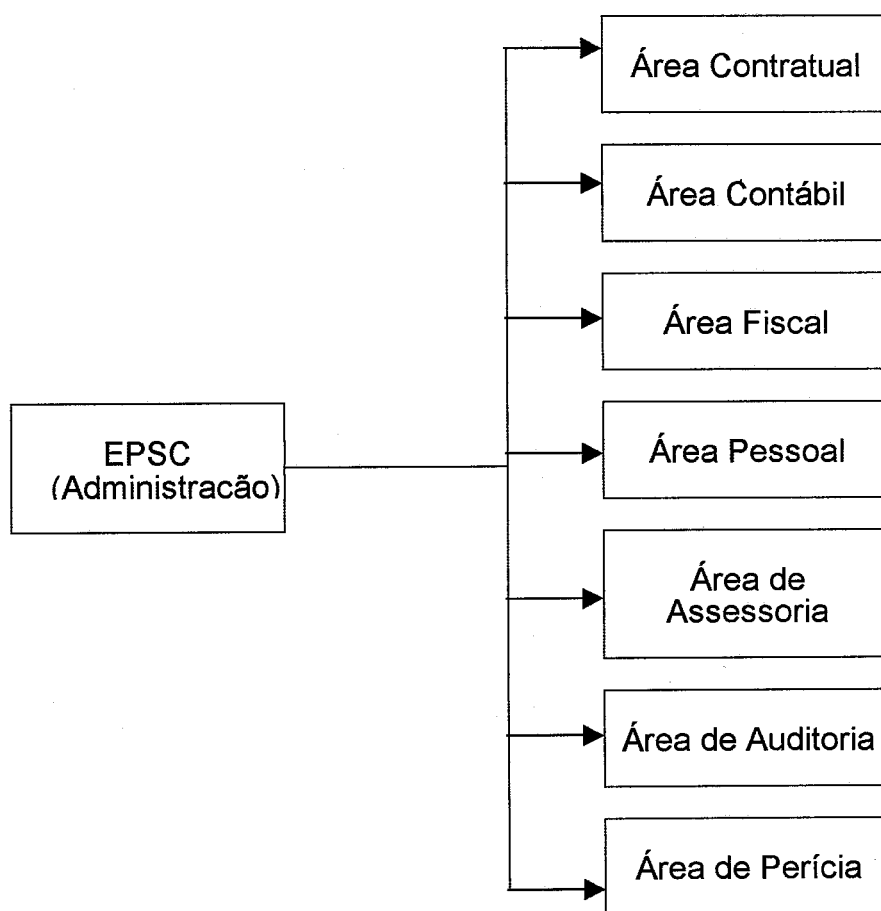
### 3.3.2 Estrutura genérica das EPSC's

É muito importante que cada EPSC tenha bem definido seus objetivos e metas, pois, em cima deles, será criada a sua estrutura de funcionamento e identificada a

composição dos seus custos, despesas e receitas que influenciam na gestão dos resultados.

Quando se divide uma EPSC por áreas, na realidade, está buscando uma melhor dinamização do fluxo dos serviços a serem prestados, procurando delegar funções, tarefas e responsabilidades e todos os funcionários. Uma EPSC pode ser dividida em diversas áreas, conforme demonstrado na figura 01.

**Figura 01 – Estrutura dos serviços que podem ser oferecidos por uma EPSC**



*Fonte: BRAGA ( 2002, p. 33) com adaptações.*

Pode-se observar pela estrutura, acima apresentada, da EPSC, que esta presta serviços em várias áreas da Contabilidade, e, para melhor compreensão do seu funcionamento, cada uma das áreas ilustradas será devidamente desenvolvida, a fim de proporcionar uma melhor visão do funcionamento do negócio, no capítulo IV.

Na apresentação de cada uma das áreas da EPSC, serão sempre demonstrados os produtos por ela oferecidos e os seus processo macro de execução dos serviços.

## **CAPÍTULO 4 – PRODUTOS E PROCESSOS DAS EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS – EPSC’S.**

### **4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

As recentes transformações mundiais nos processos políticos, econômicos, comerciais provocaram grande impacto no desempenho de profissionais de diversas áreas, dentre eles, o profissional de contabilidade, principalmente daquele que exerce independentemente como proprietário, sócio ou titular de uma empresa de serviços contábeis.

Com as mudanças ocorridas, nota-se que a demanda pelos serviços contábeis tornou-se mais sofisticada, e clientes mais exigentes passaram a esperar qualidade e eficácia dos serviços.

O trabalho dos profissionais de contabilidade, vem evoluindo cada vez mais mediante inovações advindas da dinâmica de negócios, da tecnologia da informação e da própria evolução da ciência das práticas contábeis.

Além da evolução da contabilidade como ciência, é certo também, que a condução de uma empresa de contabilidade tem passado por modificações em suas práticas de gestão induzida pela modernização de conceitos, evolução da ciência da administração e da tecnologia da informação, levando à necessidade de otimização do trabalho do profissional de contabilidade, provocada não só pelas exigências dos consumidores de seus serviços, mas também pelo incitamento da competição.



Com o aumento da competição no campo profissional das empresas de contabilidade, cada vez mais se torna difícil sua sobrevivência, e somente aquelas administradas de forma consciente e profissional terão seu lugar entre as que realmente alcançarão sucesso.

#### 4.1.1 Definição dos serviços contábeis

O profissional de contabilidade que deseja construir um sólido conceito deve oferecer seus serviços de maneira profissional, executar a contabilidade de forma diferenciada de seus colegas, e oferecer algo mais a seus clientes, além das rotinas do cálculo dos tributos e obrigações trabalhistas.

A habilidade em oferecer um bom serviço nas tarefas básicas, embora indispensável, infelizmente não é garantia para manter seus clientes atuais e atrair novos, pois nem os clientes atuais, os potenciais ou o público alvo em geral possuem conhecimentos específicos necessários para julgar a qualidade do seu trabalho.

A possibilidade de oferecer serviços diferenciados e adicionais, a condição de ampliação da prática por meio de serviços inovadores e, antes de tudo, a habilidade em comunicar aos clientes o valor de seus serviços, isso sim, fará a diferença para a fidelidade e a ampliação de sua carteira de clientes.

Os especialistas na área de contabilidade, isto é, pessoas que possuem conhecimentos ou habilidades especiais dentro da área contábil, bem como em outras profissões, tendem a possuir maior credibilidade e maior aceitação quanto aos preços cobrados pelos seus serviços.

Os profissionais de contabilidade podem oferecer suas habilidades de especialistas em diversas áreas conforme citamos: como consultores financeiros, planejadores tributários, contadores gerenciais, especialistas em tipos de negócios com estratégias complexas como franquias por exemplo, aquisições, planos de expansão, operações com o exterior, ampliação de mercados e muitos outros.

No Brasil é muito comum, as empresas de contabilidade serem criadas para atender um cliente em particular e daí partirem para a formação de uma carteira de clientes.

Com o esforço realizado para conhecer os problemas gerencias de cada cliente em particular, não somente os problemas ligados à área contábil, mas todo o contexto econômico empresarial desse cliente, do ramo de negócios que ele exerce, as implicações econômicas de sua atividade e toda complexidade com que a atividade é exercida, esse profissional poderá se tornar um especialista em determinada área e assim atrairá outras empresas do ramo.

Por exemplo, o profissional contador pode se tornar conhecido como um especialista em contabilidade de construtoras e em auditoria de sistemas de informações gerencias de construtoras, podendo, eventualmente, desenvolver produtos contábeis especializados para atender as construtoras.

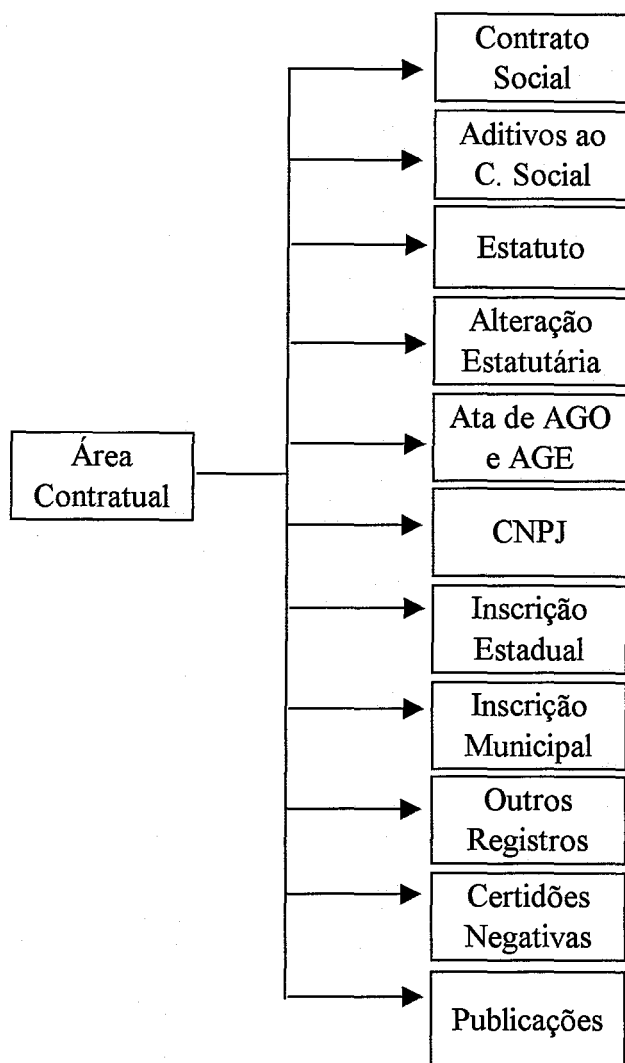
O desenvolvimento em uma área de especialização, não impede o profissional de desenvolver alternativas em diversos campos de negócios.

#### 4.1.1.1 Produtos e processos da área contratual

De modo geral, nas EPSC's de médio porte, os serviços contratuais aparecem de forma destacada, e quem executa é o funcionário que possui maior habilidade e capacidade profissional.

Os principais produtos oferecidos pela execução dos serviços da área contratual são os seguintes: Contrato Social, Aditivo ao Contrato Social, Estatutos, Alterações estatutárias, Ata de AGO e AGE, CNPJ, Inscrição Estadual; Inscrição Municipal, Outros registros e, órgãos públicos e de classe, Certidões Negativas e Publicações.

O tipo, a quantidade e o grau de complexidade de execução dos serviços da área contratual podem ser relacionados diretamente com as características do seu cliente. Por exemplo, se o cliente optar por operar na forma de uma limitada, ele não precisará dos serviços de elaboração do Estatuto, das Alterações Estatutárias, da Ata de AGO e AGE; dependendo do número de pessoas que compõem a sociedade, levar-se-á um tempo maior ou menor para preenchimento das informações; e inúmeras outras características que podem afetar a execução desses serviços.

**Figura 02 – Produtos oferecidos pela área contratual**

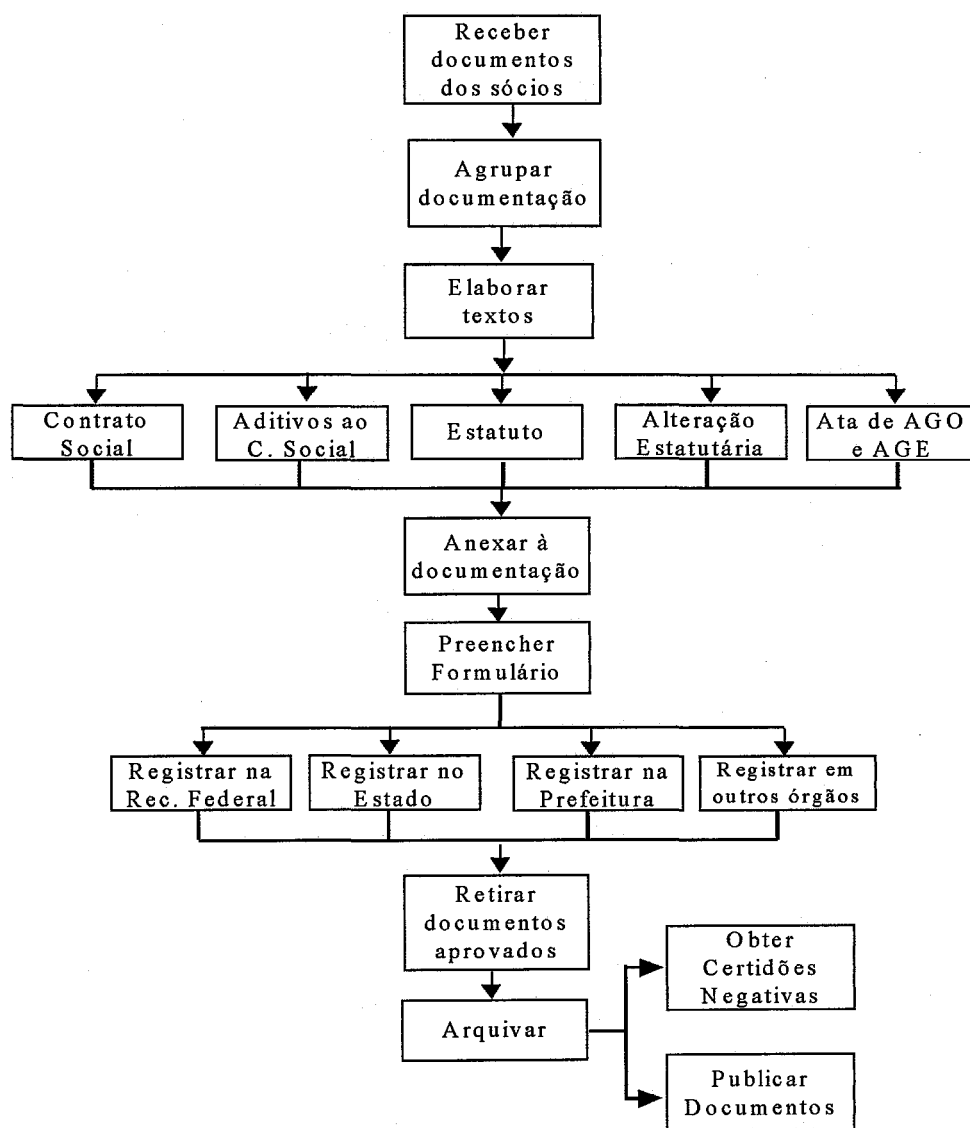
Fonte: BRAGA ( 2002, p. 33) com adaptações.

Os serviços da área contratual são executados, quando um cliente solicita um dos produtos ofertados a um dos sócios da EPSC ( normalmente, entretanto, nada impede o cliente de pedir a qualquer outro funcionário da empresa), que, durante uma reunião lhe explica o trâmite legal e revela a documentação necessária para atender o pedido do seu produto.

O tempo gasto para a execução desse serviço é o de juntar a documentação necessária; verificar se não há pendências com nenhum dos sócios e a empresa cliente, se for o caso; dar entrada do processo nos órgãos competentes, e esperar o resultado do processo.

Algumas EPSC's, dependendo do cliente e da sua fidelidade, costumam apenas repassar os custos das taxas, cartórios, despachantes, dentre outros, deixando assim, de cobrar pelos serviços desenvolvidos por essa área, devido ao tempo de parceria.

**Figura 03 – Processos da área contratual**



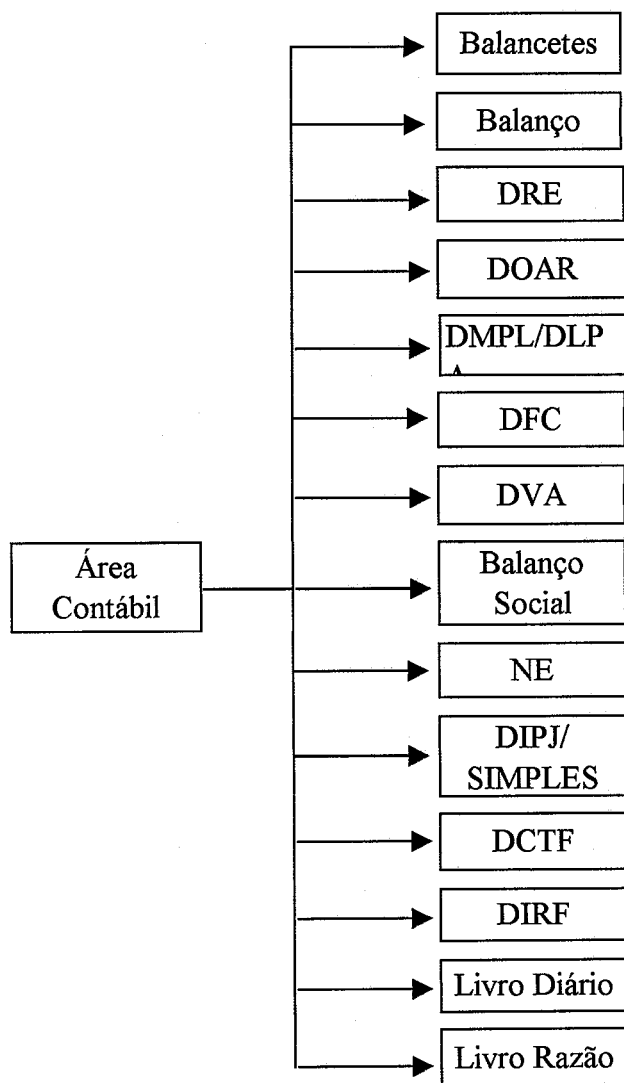
Fonte: BRAGA ( 2002, p. 35) com adaptações.

#### 4.1.1.2 Produtos e processos da área contábil

Os produtos identificados à área contábil são vários, como é demonstrado na figura 03. A maioria deles é conhecida pelos seus usuários como demonstrações

financeiras (Balancetes, Balanço, DRE, DOAR, DMPL, DLPA, DFC, DVA, Balanço Social e Notas Explicativas ), outros são obrigações acessórias ( Livros Diário e Razão ) ou declarações solicitadas pelo governo ( DIPJ / SIMPLES, DCTF, DIRF, etc. ).

**Figura 04 – Produtos oferecidos pela área contábil**



Fonte: BRAGA ( 2002, p. 37) com adaptações.

Alguns desses produtos são exigidos por lei ( Balanço, Diário, DIPJ ). Outros ainda não são ( Balanço Social e DVA ), mas em algumas empresas – clientes que

trabalham com o mercado internacional, essas demonstrações não exigidas por lei devem ser confeccionadas, para que possam permanecer em condições de competitividade.

O processo de execução dos serviços dessa área é simples, porém a agilidade e a credibilidade estão influenciadas diretamente com a qualidade da documentação enviada pelo cliente.

Não adianta uma EPSC ser toda organizada e estruturada e ter inúmeras qualidades na execução dos seus serviços, se não houver o comprometimento, também, por parte do seu cliente, proporcionando condições mínimas para a execução dos serviços.

Ambos devem operar em parceria, para os documentos e as informações fluírem sem problemas, para que se possam fornecer produtos com tempestividade, credibilidade e qualidade, pois a contabilidade reflete não somente a situação financeira do cliente, mas também o seu nível de organização.

As condições mencionadas correspondem a uma espécie de acordo entre a EPSC e o cliente. Um exemplo seria o comprometimento e o cliente enviar em dia e organizadamente a documentação, para a EPSC ter condições de elaborar as demonstrações ( seus produtos ) no tempo e com a qualidade combinada.

O tempo que a área contábil leva para produzir seus resultados é diretamente influenciado pela organização do seu cliente, por isso se firmam essas condições. Os clientes mais organizados têm entrega dos serviços mais rápida, pois a EPSC não perde tempo arrumando a documentação. Dependendo do nível de desorganização do



cliente, o mesmo pode se tornar inviável, porque o tempo gasto para reunir os documentos acaba consumindo o tempo de outros cliente e atrasando toda a área.

Quando uma EPSC assume um compromisso dessa natureza com seu cliente, pressupõe-se existência de uma estrutura física e intelectual para a execução dos serviços oferecidos.

A figura 04 vem demonstrar, de forma generalizada, o processo de execução da área contábil. O primeiro produto oferecido é o balancete, e com base neste, calcula-se a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE que, por sua vez, fornece dados para o encerramento do Balanço e simultaneamente, dados para a DIPJ e DCTF.

Já combinando as informações do balancete, o Balanço e a DRE, tem-se subsídios para a elaboração dos demais produtos da área contábil, como DFC, DOAR, dentre outros. Os produtos dessa área devem ficar arquivados, no cliente por no mínimo 10 anos, de acordo com o código comercial.

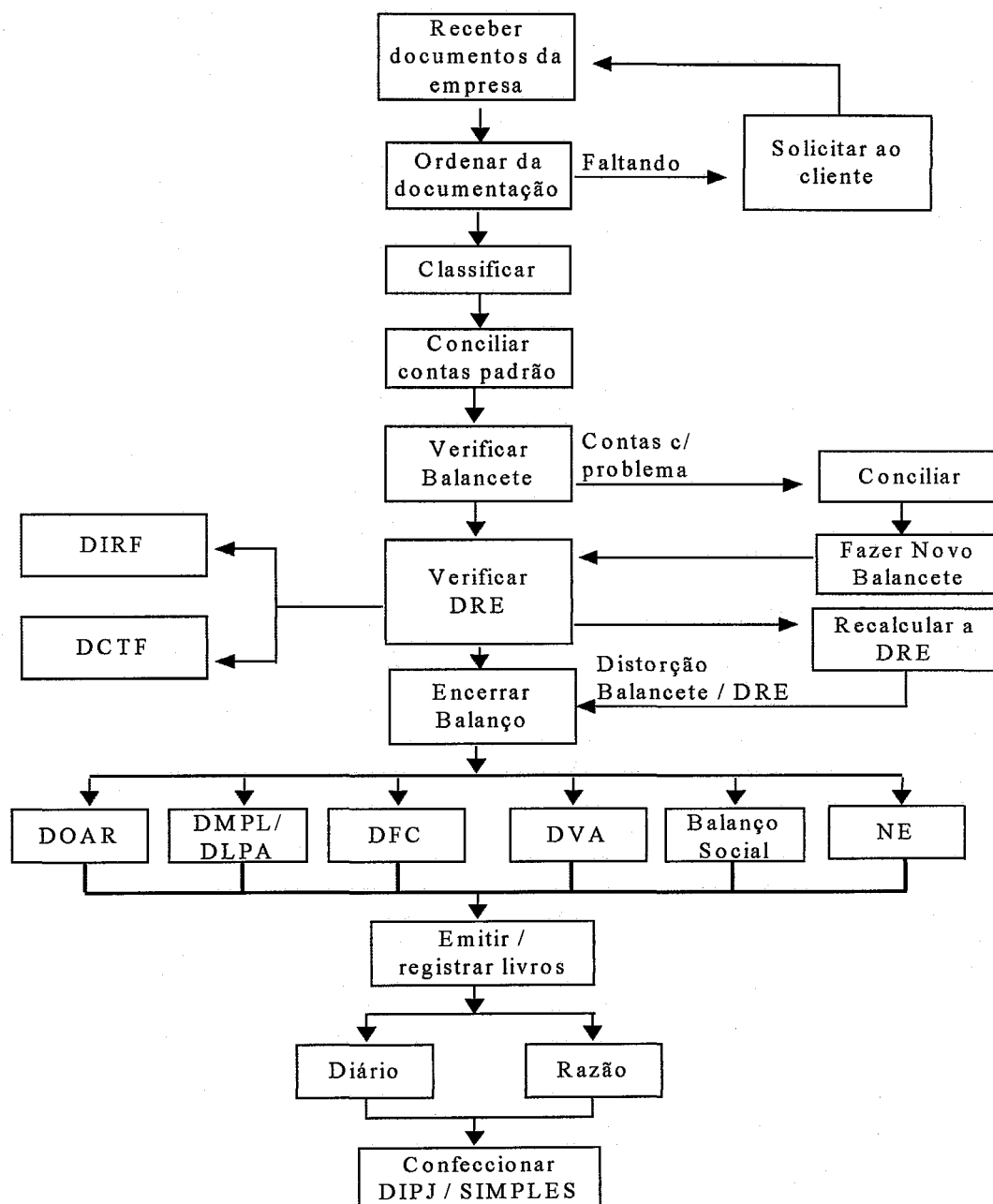
Algumas EPSC's atuam nesta área apenas com a contabilidade societária fiscal e deixam para a área de assessoria contábil a execução da contabilidade gerencial, outras agrupam, na área contábil, as duas contabilidade: a societária fiscal e a gerencial.

Quando se executa a contabilidade gerencial, aproveita-se a base de dados constituída para a execução da contabilidade societária e fiscal, incrementa-se com os novos dados ( podem ser dados externos de concorrentes, por exemplo ) e extraem-se as informações gerenciais, de acordo com a necessidade de cada cliente.

As informações gerenciais diferenciam-se das fornecidas pela contabilidade tradicional, porque , a última, é elabora de acordo com seus princípios e a legislação

vigente do país, enquanto a gerencial tem o foco voltado para a gerência do negócio, sendo executada no sentido de formulação de análises comparativas com outras informações do gênero, a fim de identificar como está a empresa analisada.

**Figura 05 – Processos da área contábil**



Fonte: BRAGA ( 2002, p. 40) com adaptações.

#### 4.1.1.3 Produtos e processos da área fiscal

Os principais produtos da área fiscal são voltados a atender as exigências governamentais, contudo estes podem, também, fornecer dados para serem aproveitados nas áreas gerenciais.

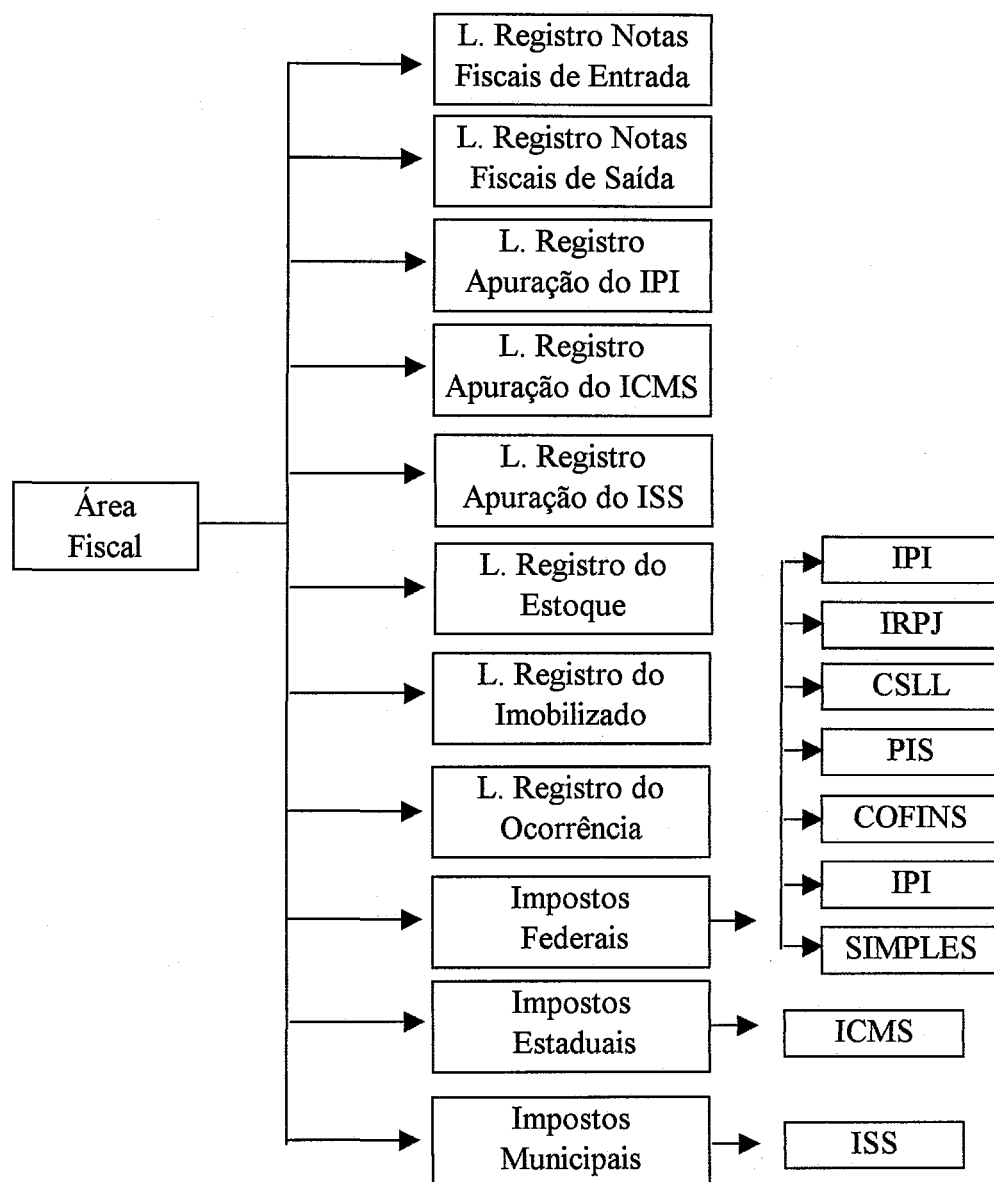
Da mesma forma que o departamento de pessoal, também o departamento fiscal tem picos em que a escrituração deve ser concluída em pouco tempo, sob pressão, para cumprir os prazos de recolhimentos dos impostos.

A legislação fiscal, além de extensa, é bastante complexa. Para chefiar o departamento fiscal, o profissional precisa conhecer diversos conjuntos de dispositivos legais, tais como: a legislação do Imposto sobre Produtos Industrializados ( IPI ) a legislação que regulamenta o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços ( ICMS ) do seu Estado, as disposições sobre o Imposto Sobre Serviços ( ISS ) do seu Município, o Regulamento do Imposto de Renda ( RIR ), as regras do Simples Federal, entre outras.

Devido ao grande número de multas impostas pelo poder público em razão de atraso ou falta de entrega de informações acessórias pelo contribuinte, o departamento fiscal pode ser considerado com um departamento de alto risco dentro da EPSC.

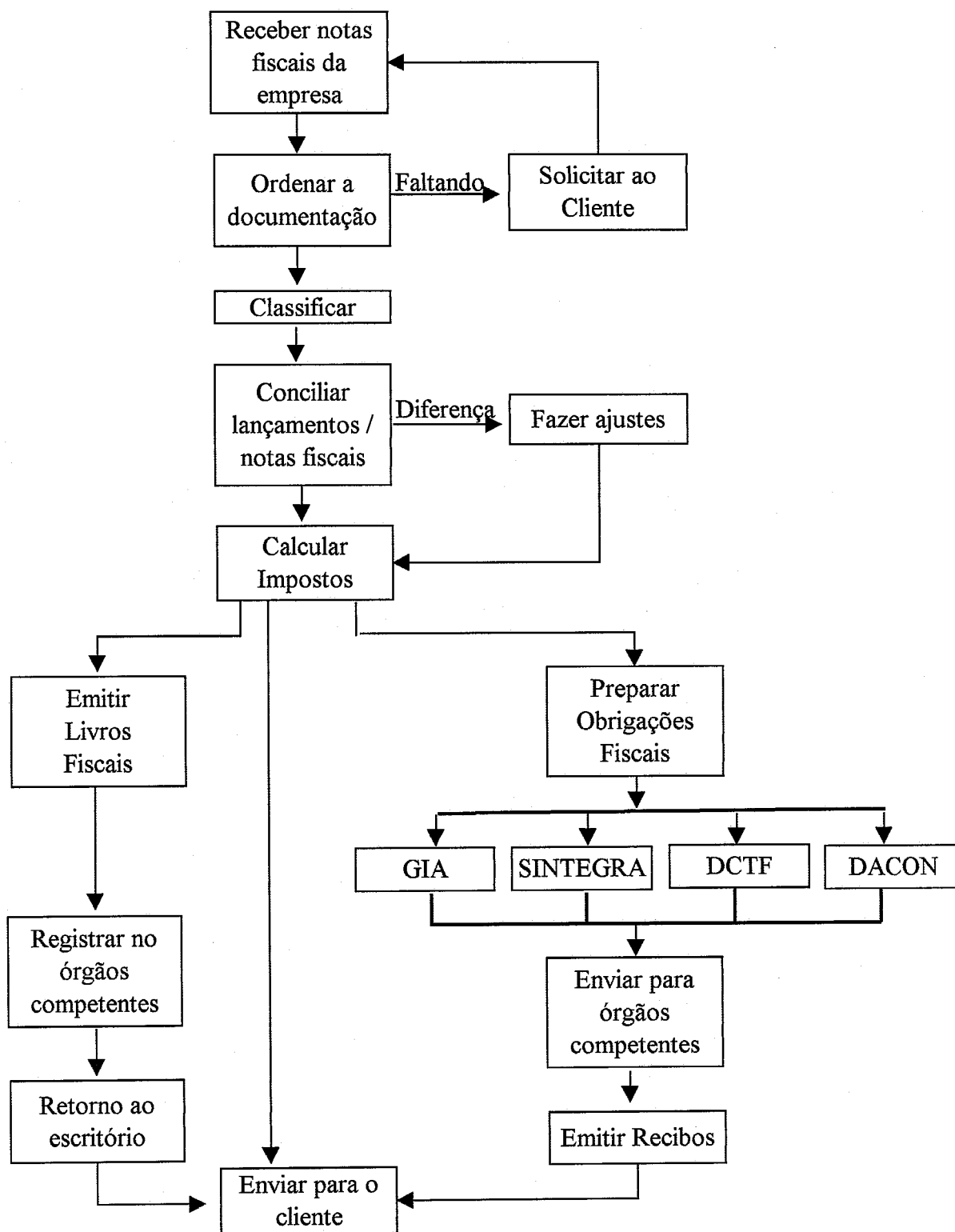
Visando reduzir os custos desse departamento, o responsável pelo mesmo deve ter controles eficientes dos vencimentos das obrigações tributárias e acessórias, evitando prejuízos futuros a seus clientes e a própria EPSC, uma vez que a grande maioria dos clientes não assumem multas e juros por erros cometidos ou esquecimentos dos funcionários da EPSC.

**Figura 06 – Produtos oferecidos pela área fiscal**



Fonte: BRAGA ( 2002, p. 42) com adaptações.

Na área fiscal as condições de documentação são idênticas às da área contábil para a obtenção dos produtos, conforme demonstrado na figura 06.

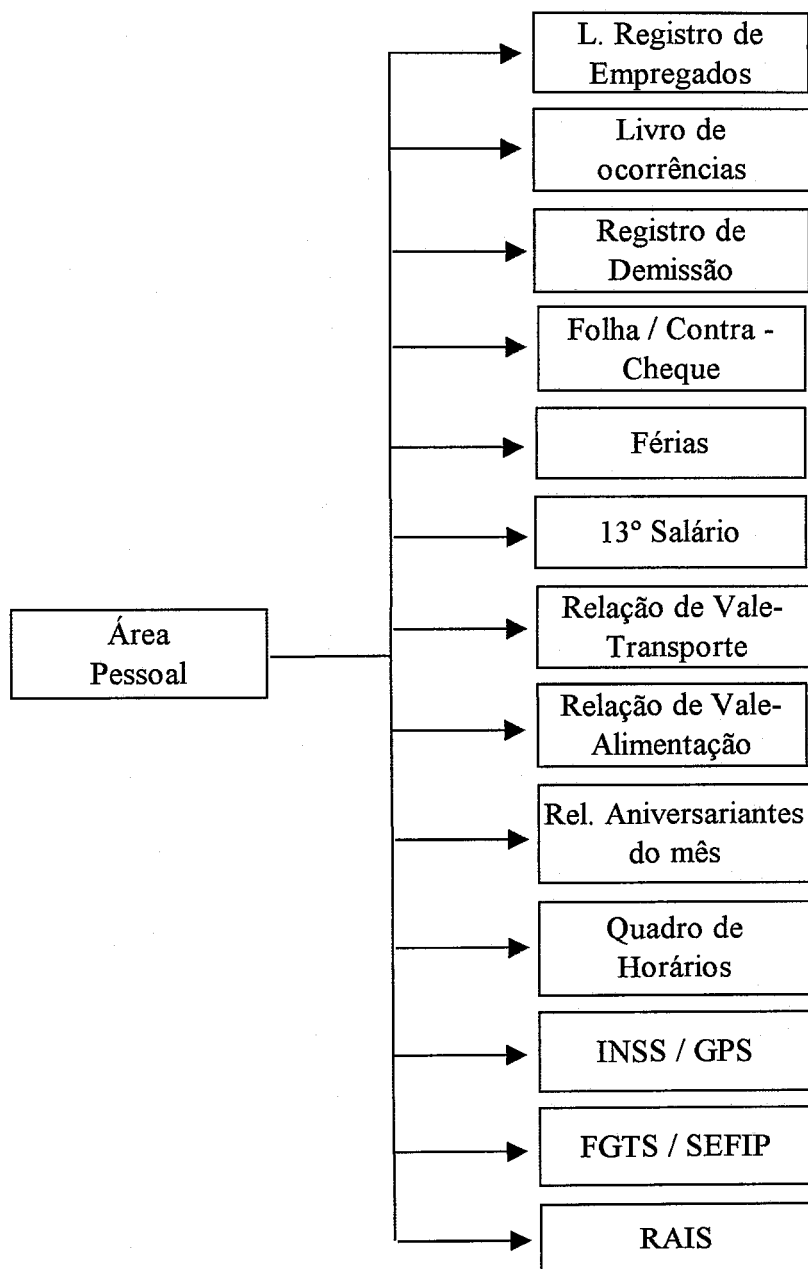
**Figura 07 – Processos da área fiscal**

Fonte: BRAGA ( 2002, p. 43) com adaptações.

#### 4.1.1.4 Produtos e processos da área pessoal

Muitos são os produtos ofertados pela área pessoal. Observe a figura 07.

**Figura 08 – Produtos oferecidos pela área pessoal**



Fonte: BRAGA ( 2002, p. 45) com adaptações.

A EPSC deve dedicar atenção especial ao departamento de pessoal da sua empresa e à qualidade dos serviços prestados por ela a seus clientes. Muitas vezes o conceito de eficiência da empresa perante seus clientes pode variar em função do desempenho do departamento de pessoal.

Os erros, defeitos e omissões, cometidos na prestação de serviços inerentes ao departamento pessoal, ao contrário da maioria dos serviços prestados pela EPSC, são detectados pelo cliente com muita rapidez.

Se as falhas ocorrerem com uma frequência maior do que o nosso cliente considere como normal, ele ficará preocupado com os demais serviços prestados pela empresa contábil, sobre os quais ele dificilmente tem a oportunidade de constatar se estão sendo bem executados ou não.

O departamento de pessoal pode ser para o cliente o espelho de toda a EPSC. Se ele funciona bem, todos os demais serviços também devem ser bons; se ele funciona mal, os outros departamentos, provavelmente, também parecerão ineficientes para o cliente.

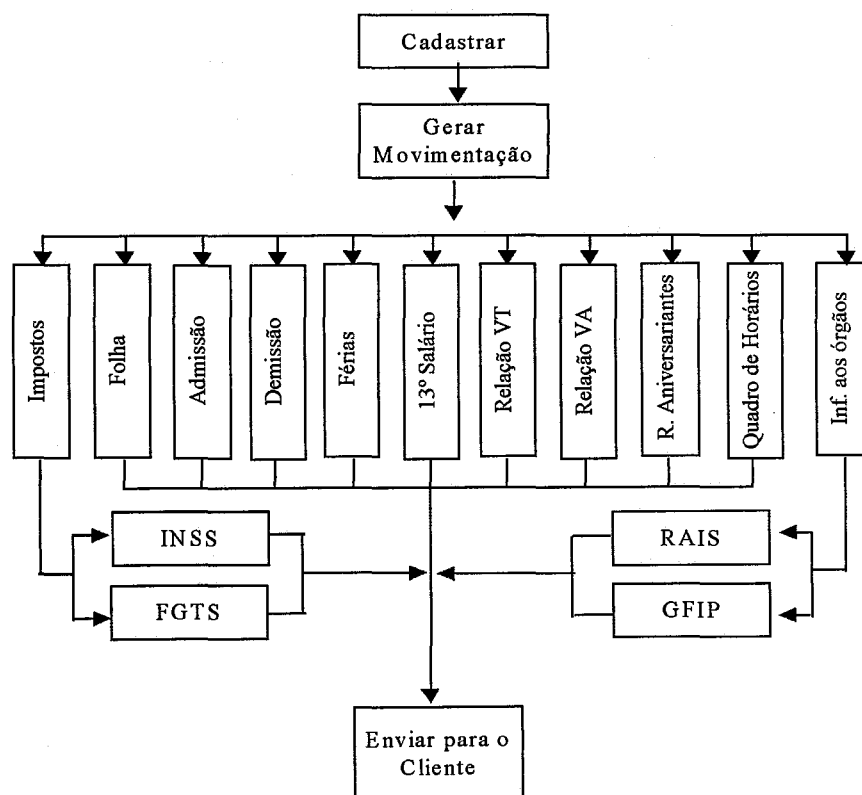
Com o advento da informática a área de pessoal teve seu funcionamento bastante simplificado, pois, uma vez preenchido o cadastro inicial dos funcionários, basta, no fim do mês, o responsável por esta área lançar as faltas, horas extras e outros dados para demissão e admissão de funcionários, que programas de informática geram automaticamente os produtos desta área.

A maior dificuldade encontrada pela área de pessoal nas EPSC's de médio e grande porte é o grande número de convenções coletivas de trabalho das diferentes categorias, exigindo do funcionário responsável a análise de todas elas.

As tarefas dos funcionários da área pessoal são reduzidas a apenas três: a primeira é a manutenção do sistema com as informações mensais dos funcionários; a segunda é a conferência das informações, antes de enviar para o cliente; e a terceira, a transposição dos dados gerados pelo sistema de informática para o sistema de informações do governo.

O volume de atividades dessa área se concentra, geralmente, entre os dias 25 e 05 do mês, com algumas exceções (cálculo de férias, rescisões), ficando, assim, o funcionário livre, nos demais dias do mês para estudar a legislação e as convenções coletivas de trabalho, organizar arquivos e até mesmo ajudar em outra áreas, como a contratual, por exemplo, que também tem serviços esporádicos.

**Figura 09 – Processos da área pessoal**





#### 4.1.1.5 Produtos e processos da área de consultoria

Orientar e aconselhar os clientes é tarefa diária dentro de uma EPSC , para tanto ela precisa ter profissionais capacitados.

Para exercer a função de consultor, o empresário contábil precisa possuir várias qualidades e habilidades entre elas: competência, didática, segurança, decisão e postura, com as quais irá atender as expectativas de seu cliente.

Quando a consulta ou o assunto é importante ou quando foge da rotina, geralmente, quem consulta é um dos sócios de nossos clientes, e nesse caso, quem deve atender é um dos sócios da empresa contábil. Esse contato, nem sempre freqüente, entre o empresário e seu cliente, ajuda a solidificar o relacionamento entre a empresa prestadora de serviços e a empresa tomadora.

Quando o objeto da consulta faz parte da rotina da empresa contábil, quem consulta é, geralmente, um funcionário do cliente , buscando orientação no cumprimento de sua função. Neste caso, quem atende, também é um funcionário da EPSC responsável por um departamento da empresa.

As consultas são feitas pelos clientes pelas mais diversas razões possíveis e imagináveis . Para alguns clientes, devemos atuar em diversas áreas, resolvendo as questões que nos são pertinentes ou indicando quem possa fazê-lo quando o assunto escapa a nossa especialidade .

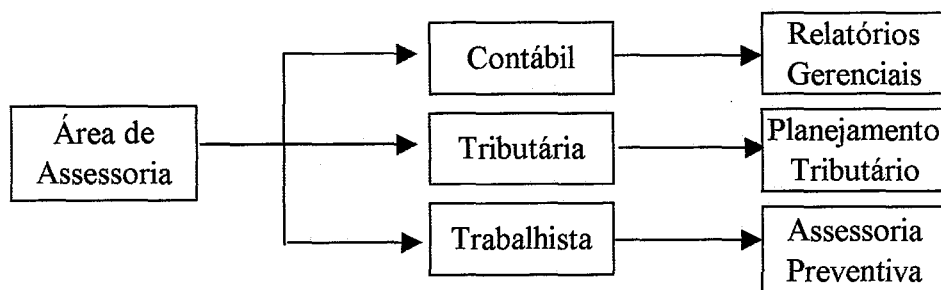
É ótimo que seja assim, pois quanto mais consultados , mais importantes nos tornamos para os nossos clientes, razão pela qual atribui-se grande importância ao serviço de consultoria para a manutenção dos clientes.

#### 4.1.1.6 Produtos e processos da área de assessoria

A assessoria é uma das áreas de remuneração mais elevada porque nem toda EPSC tem pessoal capacitado para oferecer este serviço, ou seja, como sua oferta é pequena e a sua demanda é alta, há uma elevação dos preços pagos.

Contudo os funcionários que atuam nesta área também são melhores remunerados, implicando em custos mais elevados e restando apenas saber se proporciona um resultado econômico melhor para a empresa. Os seus produtos foram enumerados na figura 09.

**Figura 10 – Produtos oferecidos pela área de assessoria**



Fonte: BRAGA ( 2002, p. 48) com adaptações.

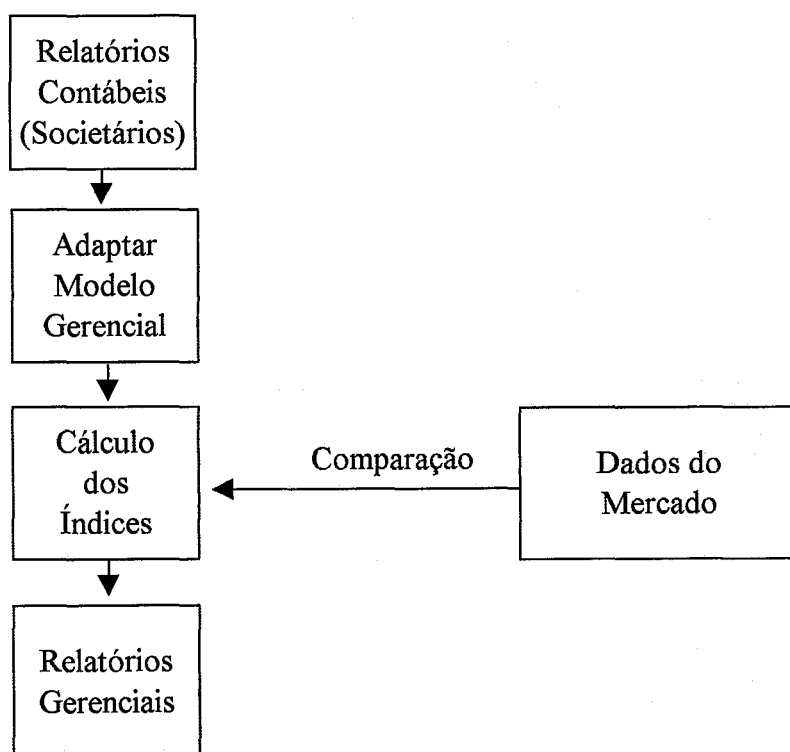
Na hora de executar o processo da área, cada um dos itens ( contábil, tributário e trabalhista ), da figura 09, terão processos distintos de execução, como demonstrados na figuras seguintes ( 11, 12 e 13 ).

A área de consultoria contábil toma com base os relatórios fornecidos pela área contábil, para fazer adaptações às necessidades gerencias dos gestores, por meio de coleta de dados externos, para serem comparados com as informações internas do

cliente e, então, poder avaliar suas gestões e tomarem decisões de correções ou não do plano que está sendo avaliado.

Uma das informações internas é o cálculo dos índices financeiros e econômicos do cliente, possibilitando a comparação com outros concorrentes ( dados captados do mercado). A assessoria contábil se utiliza bastante desse recurso de comparabilidade dos índices entre concorrentes ( conseguidos por meio de demonstrações publicadas), por isso o seu destaque no processo da área.

**Figura 11 – Processos da área de assessoria contábil**

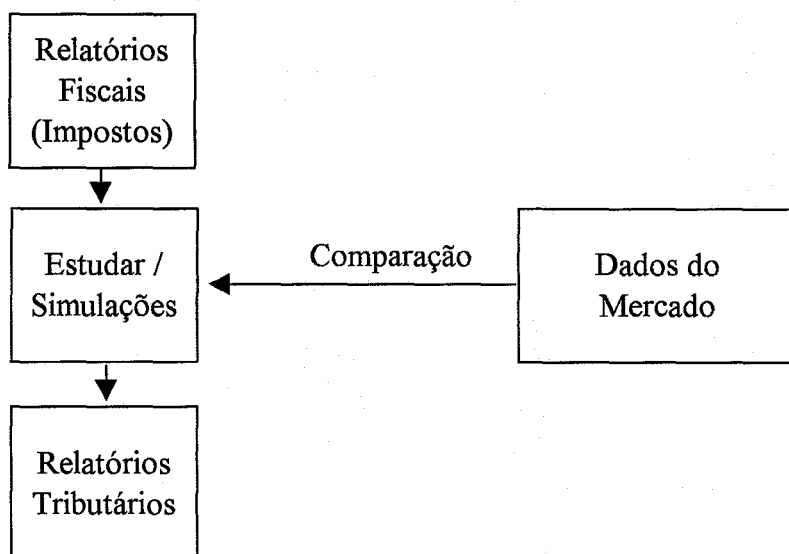


Fonte: BRAGA ( 2002, p. 49) com adaptações.

O processo da área de assessoria tributária parte de informações geradas pelos relatórios da área fiscal e sobre estas se aplicam conhecimentos jurídicos sobre a legislação tributária, a fim de testar se o cliente está realmente optando pelo uso da

melhor forma de tributação, ou seja, se faz uma simulação, para saber se o instrumento legal usado traz benefícios ou não.

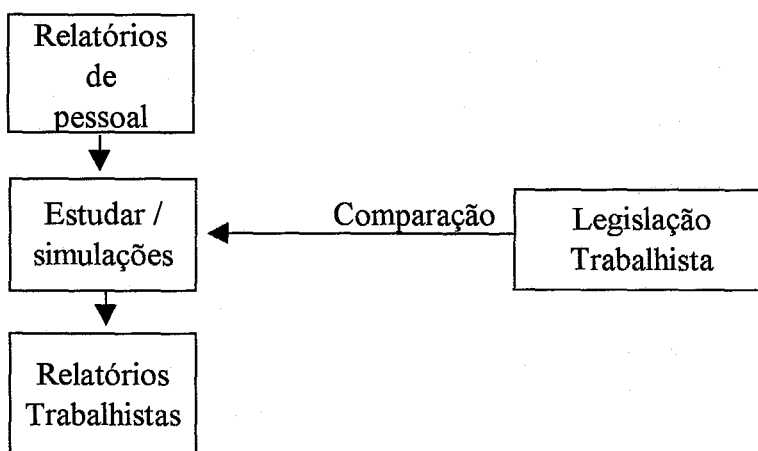
**Figura 12 – Processos da área de assessoria tributária**



Fonte: BRAGA ( 2002, p. 49) com adaptações.

O processo da área de assessoria tributária se repete na assessoria trabalhista, que busca informações geradas pela área pessoal e as processa junto com informações jurídicas sobre a legislação trabalhista, gerando simulação de resultados, para comprovar quanto o cliente pode economizar ou deixar de desperdiçar, se fizer uso desse instrumento legal.

**Figura 13 – Processos da área de assessoria trabalhista**



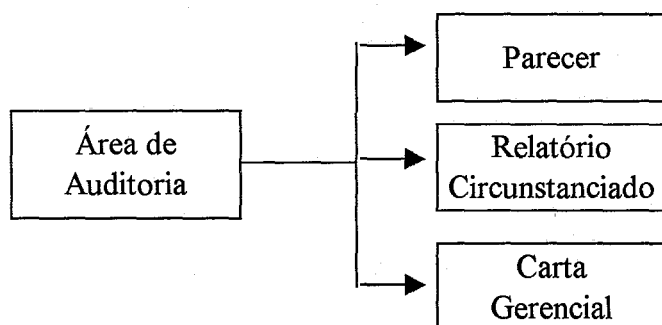
Fonte: BRAGA ( 2002, p. 50) com adaptações.

#### 4.1.1.7 Produtos e processos da área de auditoria

A área de auditoria possui três produtos, que seguem normas e regras específicas para serem executadas, conforme figuras 14 e 15.

É uma área que tem seu pico de serviços nos meses de janeiro a abril. Isso significa dizer que, nos outros meses o volume de serviços é bastante reduzido.

Os serviços executados por essa área requer profissionais mais qualificados, ou seja, com uma carga específica de estudo, e culturalmente desenvolvidos. Normalmente, este motivo justifica uma remuneração salarial mais elevada para esses profissionais.

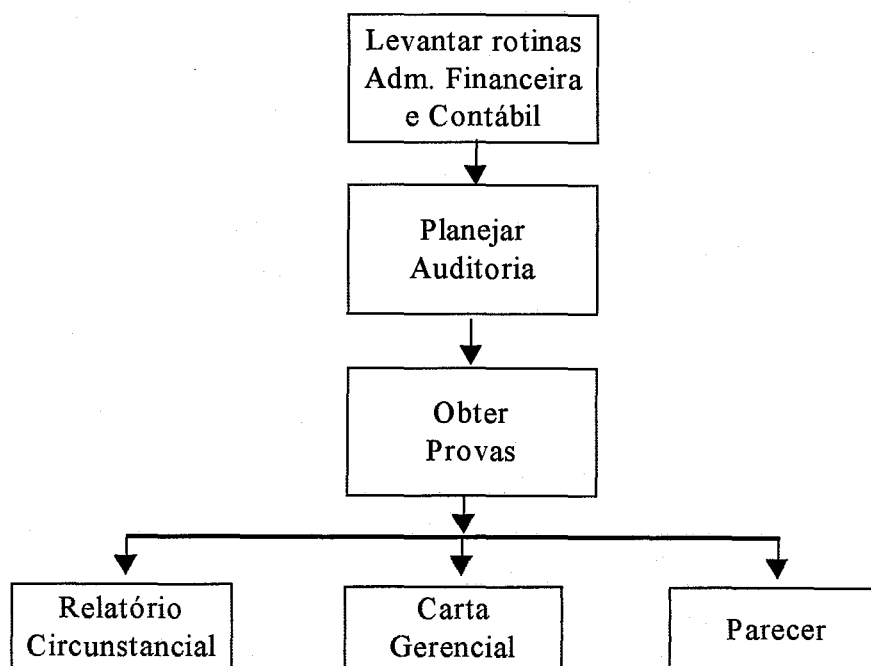
**Figura 14 – Produtos oferecidos pela área de auditoria**

Fonte: BRAGA ( 2002, p. 51) com adaptações.

O primeiro passo para a execução dos serviços dessa área é uma visita ao cliente que a pretende contratar a fim de conhecer sua estrutura, o nível de organização, a qualidade da documentação e sua integridade no mercado, dentre outras exigências.

O passo seguinte será feito, após a assinatura do contrato , que, normalmente, é por tempo determinado ou pela quantidade de horas para a execução dos serviços, o planejamento dos trabalhos de auditoria, afim de obter provas que serão apresentadas nos seus produtos finais da área.

**Figura 15 – Processos da área de auditoria**

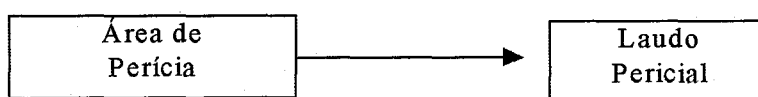


Fonte: BRAGA ( 2002, p. 52) com adaptações.

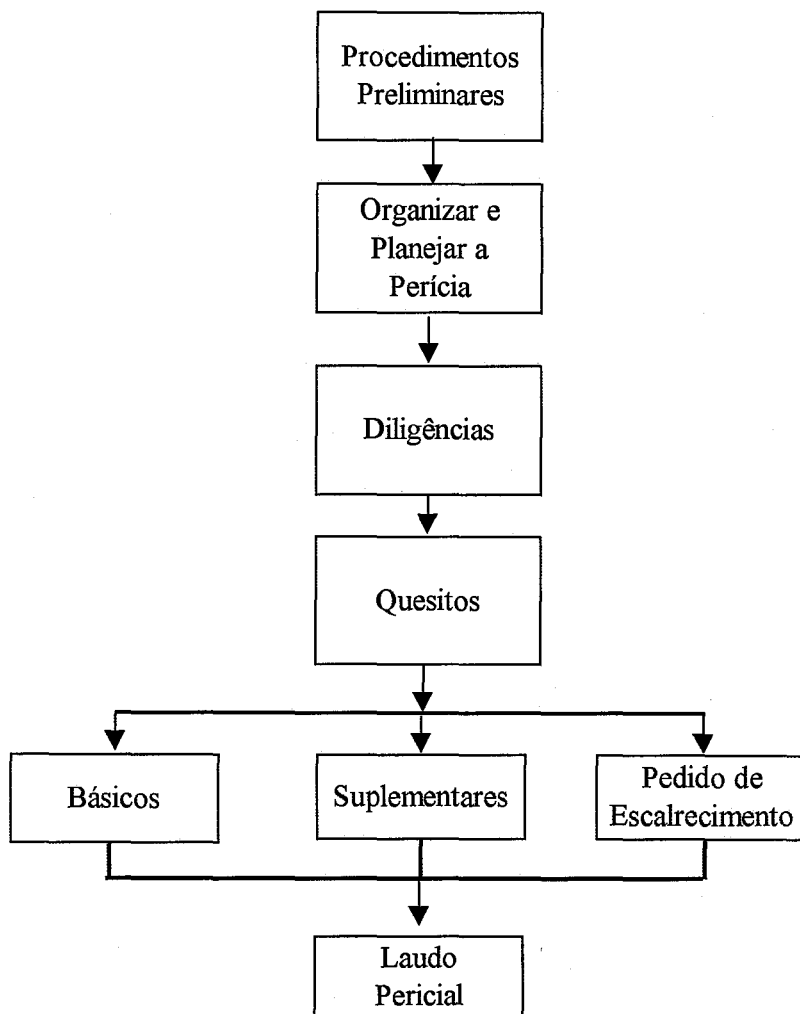
#### 4.1.1.8 Produtos e processo da área de perícia

Como a área de auditoria, a área de perícia também faz uso de procedimentos específicos, entretanto elas são bem distintas, principalmente quanto ao usuário que cada um atinge, sua execução e o seu produto final, de acordo com o observado na comparação das figuras anteriores ( 14 e 15 ) com as seguintes ( 16 e 17 ).

**Figura 16 – Produtos oferecidos pela área de perícia**



Fonte: BRAGA ( 2002, p. 52) com adaptações.

**Figura 17 – Processo da área de perícia**

Fonte: BRAGA ( 2002, p. 53) com adaptações.

O Laudo Pericial, produto final da área de perícia, como pode ser observado na figura 16, é um conjunto de respostas e questionamentos feitos pelo juiz e pelas partes interessadas no processo. As respostas ao laudo devem ser imparciais, apenas apontando os fatos, pois o poder de julgamento cabe somente ao juiz.



## **CAPÍTULO V AÇÕES PARA OBTER QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS – EPSC'S .**

### **5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAS**

A dinâmica das mudanças, desafia o homem para o estabelecimento de novas competências em qualquer campo de atuação ao mesmo tempo em que a busca contínua de qualidade se apresenta imperativa.

Entretanto, fazer com que uma organização realmente se preocupe com o cliente, é um desafio muito grande, não é barato e não se consegue sem muito esforço.

Porém os resultados para as empresas que investem no programa de qualidade total têm se mostrado compensadores. Pesquisas revelaram que o crescimento médio das empresas voltadas ao cliente e que aplicam qualidade total é na ordem de 10% ao ano, enquanto outras empresas sem essa preocupação não apresentam crescimento.

Após a análise de várias obras sobre o tema qualidade total, no decorrer deste projeto, neste capítulo estaremos enumerando algumas ações que consideramos como essenciais ao gestor que pretende implementar o programa de qualidade total.

Essas ações são classificadas em: ações estratégicas, ações comportamentais e ações operacionais.

## 5.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC'S

Conforme Rodrigues ( 2004, p. 26 ) *“Um processo de qualidade deve ter início no desenvolvimento das ações estratégicas. Os componentes estratégicos adequados a realidade de cada organização, são facilitadores e indutores eficazes para o sucesso na utilização de ferramentas e programas que busquem identificar e solucionar os problemas organizacionais.”*

No atual contexto organizacional, não é mais possível atingir melhores e competitivos resultados sem a análise real das realidades organizacionais. A era do “achismo – acho que vai ser assim”, sem estudos, pesquisas ou análises, hoje está reservada apenas para as organizações passivas e não progressistas, que provavelmente não conseguirão sobreviver com saúde e sucesso.

Dentre as várias ações estratégicas do galgar da qualidade total em EPSC's e também das demais empresas citamos as seguintes:

- Identificar o negócio, missão, visão, crenças e valores e objetivos
- Definir e desdobrar estratégias – Componentes Estratégicos
- Determinar as diretrizes e objetivos estratégicos

A operacionalização das ações estratégicas, para a Gestão Integrada para a Qualidade total em EPSC's, tem sua eficácia condicionada a uma adaptação dos aspectos estruturais.

## **Missão**

A empresa é eficaz quando cumpre a sua missão e garante a sua continuidade. São vários os objetivos de uma empresa, que poderiam ser classificados por hierarquia de importância e temporalidade. O objetivo fundamental, isto é, o mais importante, é a sua MISSÃO.

## **Visão**

A visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo. Só assim ela conseguirá motivar os funcionários, dar um rumo aos negócios e avaliar o progresso da empresa comparando os resultados.

A visão deve ser bastante coerente para criar imagem identificável do futuro, ser bastante convincente para gerar comprometimento com o desempenho, enfatizar o que pode ser e esclarecer o que deve ser.

Uma empresa com visão tem rumo, planeja seu futuro de forma eficiente e tem condições de trabalhar em conjunto.

Uma visão pode fornecer uma mapa da direção futura e gerar entusiasmo por essa direção. Pode estabelecer ordem ao caos e fornecer critério para a medição do êxito.

## **Crenças e Valores**

De acordo com Pacheco ( 2003 )

“*Crença* é a aceitação como verdadeira, de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias.

*Valores* é o prêmio que se atribui as crenças, quando estas são adequadamente claras para se fazerem escolhas entre diversas alternativas possíveis”.

Exemplo: o presidente de uma empresa pode declarar que acredita no processo participativo de se tomarem decisões. Se ele, porém, centraliza as decisões habitualmente, evidentemente sua declaração é falsa e não é aceita pelas pessoas como crença.

## **Objetivos**

“Nada substitui o Lucro” , então o objetivo principal é a obtenção de Lucros.

## **Determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos**

Pacheco ( 2003 ) “Como exemplos de diretrizes estratégicas, podemos citar:

- desenvolver produtos e serviços que permitem a racionalização dos procedimentos e a desburocratização da administração visando a redução da mão de obra envolvida.

- Racionalizar o processo de gestão interna com ênfase na redução de gastos e no aumento da produtividade;
- Desenvolver sistemática de planejamento empresarial a fim de permitir melhor visão do futuro, maior flexibilidade de ações e rapidez nas decisões.

Em resumo, o objetivo estratégico global deve:

- Representar uma necessidade real, coerente com a missão da entidade;
- Representar uma prioridade dentro do conjunto de necessidades;
- Ser claro, definido, concreto e viável técnica e economicamente;
- Ser desafiador.”

### 5.3 AÇÕES ESTRUTURAIS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC'S

As ações estruturais têm como objetivo introduzir na organização a moldura e a postura necessárias para o adequado fluxo de eficácia dos processos, com vista à Gestão Integrada para a Qualidade nas EPSC's.

O modelo estrutural, que é motivado pelas ações estratégicas, é o segundo passo para a implementação dos processos de qualidade. Este modelo estabelece as condições para o fluxo de comunicação, integração e comprometimento dos colaboradores.

Cada vez mais o novo conceito organizacional busca viabilizar a integração da gestão, para a melhoria da qualidade, não só no nível interno, mas em todo o ambiente

da organização. Esta postura exige dos colaboradores novos conhecimentos, uma visão multidisciplinar e diferentes posturas horizontal e vertical, aspectos que devem ser priorizados pelas ações comportamentais.

#### **5.4 AÇÕES COMPORTAMENTAIS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC'S**

Após a análise das ações estratégicas e estruturais, vamos trabalhar as ações comportamentais com o objetivo de preparar a EPSC para a Gestão Integrada para a Qualidade.

O colaborador é o ator principal de todo o processo de qualidade; não é suficiente ter estratégias, planos bem elaborados e uma estrutura apropriada; é preciso para operacionalizá-las, colaboradores capacitados, comprometidos e empreendedores.

As ações comportamentais têm dois papéis fundamentais em um processo de qualidade: buscar o comprometimento do colaborador diante das causas e objetivos definidos pela organização e preparar o colaborador para os processos de mudanças, capacitando-o com uma visão empreendedora.

#### **Qualidade de Vida no Trabalho para a busca do comprometimento**

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, tendo como objetivo a busca do bem-estar, a

participação, a integração do trabalhador aos objetivos da organização e a eficácia organizacional, através de melhor qualidade e maior produtividade.

Segundo Rodrigues ( 2004, p. 42 ) “ *para a implantação ou manutenção de programas de QVT devem ser priorizadas as seguintes categorias de análise:*

- *Realinhamento da Cultura Organizacional.*
- *Projeto do Cargo.*
- *Valorização do Homem e do Capital*
- *Realinhamento Estrutural e Filosófico.*
- *Integração Organizacional e Social.*
- *Organização do Trabalho.*
- *Resultados Organizacionais.”*

Apesar to termo QVT ser usado freqüentemente por gerentes, consultores e professores de forma rotineira e sem maiores cuidados a implantação e manutenção de programas de QVT requerem sofisticados e criteriosos estudos e postura técnica contextualizada. O sucesso dos processos de melhoria está diretamente associado às ações e posturas dos colaboradores, não existe programa de qualidade bem-sucedido onde não há a preocupação efetiva pela qualidade de vida dos colaboradores.

Para melhorar o nível de QVT, o primeiro passo é identificar quais as categorias de análise que não estão apresentando posições satisfatórias. Como segunda ação é preciso identificar as categorias de análise que apresentam posições críticas e criar programas específicos, contextualizados à realidade da organização.

## **O empreendedorismo e os processo de melhoria de qualidade**

Os colaboradores das organizações e de sucesso de hoje têm papéis e funções diferenciadas de seus antecessores. O novo contexto organizacional exige um profissional, que além de preparado não só para participar dos processos de mudanças, mas para promovê-lo em todos os níveis, em ações gerenciais ou produtivas.

Estes profissionais, independentemente de seu nível hierárquico, precisam ter uma visão de negócios e resultados, estar capacitado tecnicamente em suas áreas específicas e preparados para gerenciar problemas nas diversas áreas e atividades organizacionais. Esse profissional é fruto de uma revolução silenciosa que pode ser chamada de empreendedorismo.

O empreendedorismo não é um destino, é um processo de aprendizado, de mudança, é uma viagem.

O colaborador empreendedor precisa:

- Buscar novos conhecimentos.
- Ser criativo e inovador.
- Estabelecer contatos.
- Ser ousado e flexível.
- Ter coragem para quebrar paradigmas.
- Ser ambicioso e querer crescer.



## Buscando o empreendedorismo

A base do empreendedorismo é a inserção eficaz do trabalhador no processo produtivo com foco nos objetivos e no negócio da organização, independente do setor e da posição hierárquica, o que não é um processo natural e simplista.

Muitas empresas vêem no salário o importante elo para esta inserção. Isso não é verdadeiro, o salário só não é o elemento mais importante na relação organização/colaborador quando ele é o único objeto de troca por parte da organização.

Quando a empresa não tem outras moedas de troca, o colaborador tende a acomodação, a permanecer de forma estática em uma zona de conforto, o que não é compatível com o comportamento e a postura necessários e desejados de um colaborador pertencente a uma organização que busca melhores resultados.

Rodrigues ( 2004, p. 47 ) "sugere uma metodologia para este rompimento, é chamada de Busca do Empreendedorismo, é composta de três etapas:

1ª etapa – Autoconhecimento do colaborador no nível pessoal e profissional.

2ª etapa – Apresentação ao colaborador das crescentes exigências do mercado; da nova realidade organizacional, interna e externa; identificação de suas vantagens e desvantagens, diagnosticadas no processo de autoconhecimento, diante do novo contexto setorial ou organizacional.

3ª etapa – Conscientização e adaptação do colaborador aos objetivos e novos valores da organização."

Evidentemente nem todos os colaboradores apresentarão a resposta esperada pela organização diante da metodologia, mas pode ser o início do processo de busca do empreendedorismo.

## **Metodologia para a busca do empreendedorismo**

Segundo Rodrigues ( 2004, p. 48 e 49 ) “ Este roteiro tem-se mostrado eficaz para o rompimento da passividade do colaborador diante dos processos de mudança e como indutor de novos valores alinhados com a visão do empreendedorismo nos diversos níveis organizacionais.

### **1ª Etapa: Zona de Conforto**

#### *Objetivo:*

- Promover o autoconhecimento do colaborador no nível pessoal e profissional.

#### *Ferramentas:*

- A janela Johari e as dinâmicas com pequenos grupos são instrumentos eficazes para se atingir o objetivo nesta etapa.

#### *Conteúdo Básico:*

- Esta etapa deve levar o colaborador a responder para si mesmo e conscientizar-se diante dos seguintes questionamentos:
  - Quem você é?

- Em que setor você trabalha?
- Que tarefas você realiza?
- Por que suas tarefas são necessárias?
- Quem mais realiza tarefas semelhantes?
- O que ocorreria se suas tarefas não fossem realizadas?
- Que conhecimentos você utiliza para desempenhar suas tarefas?
- Que grau de conhecimento ou competência profissional você não utiliza plenamente para desempenhar suas tarefas?

## **2ª Etapa: Zona de Mudança**

### *Objetivo:*

- Conscientizar o colaborador do novo momento que as organizações estão vivendo, diante das constantes mudanças do mercado e da conseqüente necessidade de introduzir novos valores; identificar, diante do autoconhecimento da etapa anterior e do novo contexto, que se encontra a adaptação ou o realinhamento do colaborador em relação ao seu conhecimento, habilidades, postura, ações e motivação.

### *Ferramentas:*

- Exposição e dinâmicas simulando as novas tendências profissionais e organizacionais.

### *Conteúdo Básico:*

- Esta etapa deve levar o colaborador a questionar sua postura organizacional nos diversos aspectos: comportamentais, gerencias, técnicos e operacionais. Seguem, alguns questionamentos norteadores:
  - Faça um estudo de você mesmo, em relação a sua postura dentro da organização.
  - Analise seu nível de conhecimento e informações.
  - Analise o atual contexto organizacional.
  - Identifique suas vantagens competitivas ( forças ) e desvantagens ( fraquezas ) diante do contexto organizacional.
  - Analise as ameaças e oportunidades no atual contexto diante de suas forças e fraquezas.
  - Identifique seu posicionamento competitivo dentro de sua empresa.
  - Identifique seu grau de empregabilidade no mercado.

### **3ª Etapa: Zona de empreendedorismo**

#### *Objetivo:*

- Resgatar o colaborador, dando oportunidade e condições para que o mesmo se engaje no processo de mudança buscando uma nova postura no organização, através de uma visão empreendedora.

#### *Ferramentas:*

- Exposição e estudos em grupos

#### *Conteúdo Básico:*

- Esta etapa deve levar o colaborador a identificar os caminhos para que ele aproveite as novas oportunidades da organização e do mercado, e motivá-lo a participar de processos de capacitação. Seguem alguns questionamentos norteadores:
  - Identifique todas as suas vantagens competitivas. O que o torna competitivo.
  - Que outras tarefas você poderia realizar na organização?
  - Em que outros setores da organização você poderia atuar profissionalmente?
  - Que conhecimentos ou informações você precisa ter para se tornar mais competitivo dentro ou fora da organização?”

## 5.5 AÇÕES OPERACIONAIS PARA OBTER A QUALIDADE TOTAL EM EPSC'S

As ações operacionais devem ser vistas como prioritárias para a busca da qualidade total nas EPSC's e também nas demais.

Passaremos em seguida a mencionar algumas dessas ações que devem ser priorizadas no início da implementação do programa de qualidade total na EPSC.

## 5.5.1 Ferramentas e técnicas para a obtenção da qualidade total

### 5.5.1.1 Mapeamento dos processos

O mapeamento de um processo é uma representação gráfica, seqüencial, detalhada e que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo com o objetivo de analisar todos os seus parâmetros, controláveis ou não.

O Mapa do Processo busca apresentar, em relação a cada atividade de um processo, informações quanto a aspectos relevantes da entrada, processamento e saída, para análise e conseqüentes propostas de otimização. Dentre as diversas informações que podem constar em um Mapa do Processo , podemos citar:

- As operações e ações envolvidas.
- Os agentes envolvidos.
- Os custos
- As tecnologias utilizadas.
- A infra-estrutura necessária
- As limitações internas/externas.
- O sistema de controle.
- O nível de competitividade.
- O potencial do mercado.
- A satisfação do cliente
- A eficácia ou efetividade.

## **Etapas para a construção do Mapa do Processo**

As principais etapas para a construção do mapa de um processo são:

- Definir o processo ou etapa que vai ser analisado.
- Definir metodologia e os responsáveis pelo mapeamento.
- Identificar e detalhar as ações na entrada ( variáveis de entrada ), no processamento ( variáveis de processamento ) e na saída do processo ( variáveis de saída).
- Identificar aspectos operacionais e administrativos relativos a cada etapa.

### **5.5.2 Prevenção das falhas para a melhoria da qualidade**

#### **5.5.2.1 Prevenção das falhas humanas**

Quanto às causas de erros humanos nos processos produtivos, as origens são várias, destacando-se dentre elas as motivadas por:

- falta de atenção ou descuido.
- fadiga do trabalhador.
- negligência aos procedimentos.
- falta de capacitação técnica para a função.
- falta de comprometimento para com os objetivos da empresa.
- erros premeditados.

A falta de atenção, descuido ou fadiga do trabalhador podem estar relacionados ao excesso de pressão sobre o mesmo. A negligência, a falta de capacitação, a falta de comprometimento e os erros premeditados estão, na maiorias das vezes, relacionados à política de recursos humanos, e à não eficácia e não adaptabilidade dos programas de treinamento e de integração nas organizações.

#### 5.5.2.2 Prevenção de falhas técnicas sistemas de manutenção

A manutenção é a forma mais comum de prevenção utilizada pelas organizações na tentativa de evitar falhas nos equipamentos e nas instalações. A manutenção tem por objetivo garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e a instalação com confiabilidade e de acordo com as especificações definidas pela EPSC.

Entre os principais benefícios da manutenção encontram-se: a segurança e a confiabilidade no sistema, menores custos e tempo de vida produtiva maior.

#### 5.5.3 Programas e métodos para a melhoria da qualidade nas EPSC's

##### 5.5.3.1 Gestão de Clientes

Quando se pensa em qualidade total, logo vem em mente o cliente, pois ele é uma pessoa ou organização beneficiária ou usuária de um produto ( bem ou serviço ) , mediante retorno financeiro ou de outra natureza, produzida por um fornecedor.



<b>Cliente Interno</b>	<b>Cliente Externo</b>
É aquele que recebe os benefícios do produto e é membro da organização que o elabora.	É aquele que recebe os benefícios do produto e não é membro da organização que o elabora.

Os clientes podem ser classificados como: Clientes Possíveis, Clientes Potenciais, Clientes Eventuais, Clientes Preferenciais, Clientes Defensores e Clientes Parceiros.

O nível de satisfação dos cliente é a sensação de prazer, conforto ou desapontamento resultante da percepção do mesmo com relação aos benefícios do produto diante do esperado.

Os benefícios podem ser de ordem real ou simbólica. Real quando o benefício visa o entendimento de uma necessidade fisiológica de uma pessoa ou organização; simbólica quando o benefício se encontra relacionado a estima ou status.

É importante que se tenha conhecimento não só das necessidades e expectativas de seu cliente direto, mas também conheça os clientes de seus clientes.

### **Passos para encantar o Cliente**

Segundo Rodrigues ( 2004, p. 199 ) *“Seguem os passos para a busca do encantamento do cliente:*

- *Mapear o que a organização deseja e pode fazer pelo cliente.*

- *Através de pesquisas, identificar o que o cliente deseja: quais são suas reais necessidades e expectativas.*
- *Relacionar as necessidades e expectativas do cliente com os potenciais benefícios de seus produto.*
- *Procurar atender as necessidades do cliente e exceder as expectativas em pelo menos 1% a mais.”*

### **Mitos e verdades na Gestão Clientes**

A distância entre o discurso e a prática quando se trata da gestão clientes em relação às políticas e ações destinadas ao atendimento aos clientes tem-se apresentado gigantesca. Muitas empresas apresentam belas e progressistas metas ou objetivos em relação aos clientes, mas muitas vezes sem a menor possibilidades de realizá-las, no papel é sempre tudo muito perfeito.

Segundo Rodrigues ( 2004, p. 199,200) “Seguem alguns mitos e verdades mais freqüentes:

**Mito:** *Gestão com foco no cliente.*

**Verdade:** *As organizações levam em consideração suas próprias conveniências, e não as dos clientes.*

**Mito:** *Cliente satisfeito é cliente leal.*

**Verdade:** *Os clientes podem estar satisfeitos e não serem leais.*

**Mito:** *As necessidades dos clientes são identificadas através de pesquisas.*

**Verdade:** *As pesquisas, em sua grande maioria, têm utilizado metodologias não adequadas, comprometendo a legitimidade das informações obtidas.*

**Mito:** *Os clientes querem ter relações com a organização.*

**Verdade:** *Isso nem sempre é verdadeiro, depende do setor de atividade.*

**Mito:** *A Internet é o meio mais adequado para o relacionamento com o cliente.*

**Verdade:** *As pesquisas mostram que muitos clientes buscam um contato customizado, mas com calor humano”.*

#### 5.5.3.2 Implementação do programa 5S: Reeducação para a qualidade

O programa 5S tem sido utilizado com frequência por diversas organizações como base ou preparação ao processos de melhoria organizacional.

Este programa teve origem no Japão na década de 50 e foi rapidamente disseminado nas organizações japonesas. A origem da denominação 5S deve-se às iniciais da palavras Seiri (senso de utilização), Seito (senso de ordem), Seiso (senso de limpeza), Seiketsu (senso de saúde) e Shitsuke (senso de disciplina).

O programa 5S, como ficou mundialmente conhecido, busca, através da otimização da utilização, ordem, limpeza, saúde e disciplina, o comprometimento e a participação do trabalhador em relação a fatores básicos e que consistem em pré-requisitos à implantação de um processo de melhoria.

A implantação do Programa 5S em uma EPSC, como em qualquer outra, deve ser precedida de sensibilização e conscientização da necessidade de adotar novos valores e, conseqüentemente, novas posturas na organização, principalmente em

relação aos tópicos priorizados do programa. Outro aspecto importante é a adequação e a contextualização de cada “S” à realidade da EPSC.

É importante que todos na EPSC tenham consciência que o 5S não é um programa de melhoria na qualidade, ele é muito importante, mas tem como objetivo preparar a organização, a partir de um adequado processo de reeducação nos aspectos envolvidos, para a implantação do processo de melhoria.

### **Significado dos Esses**

O significado de cada S não deve ser considerado de forma absoluta, ou somente com base em posições conceituais generalistas dentro da EPSC. É aconselhável que cada S tenha um sentido próprio e customizado ao negócio e aos objetivos da EPSC. Mesmo assim é apresentado a seguir um roteiro básico quanto ao objetivo de cada S.

### **SEIRI – Senso de Utilização**

*Objetivo:* Otimizar a alocação e utilização de móveis, equipamentos e materiais de trabalho em geral. É aconselhável que nos locais de trabalho estejam alocados apenas o necessário e com layout adequado para a utilização eficaz.

*Metas:* Otimizar a utilização de materiais, infra-estrutura, equipamentos, espaço, etc.

## **SEITON – Senso de Ordem**

*Objetivo:* Ordenar racionalmente móveis, equipamentos, material de uso e documentos, para facilitar o acesso e à utilização dos diversos recursos.

*Metas:* Modificar o layout; definir novas formas de armazenar materiais, material de consumo, etc.; definir novos fluxos de produção.

## **SEISO – Senso de Limpeza**

*Objetivo:* Deixar sempre limpos, ou em condições favoráveis para uso, os recursos físicos, móveis e equipamentos utilizados.

*Metas:* Definir calendário para a limpeza e manutenção de equipamentos, ferramentas e estrutura.

## **SEIKETSU – Senso de Saúde**

*Objetivo:* Manter as condições de trabalho e dos trabalhadores favoráveis à saúde com respeito às limitações físicas e mentais.

*Metas:* Cumprir as recomendações técnicas, fazer análise ergonômica; definir calendário para vistoria de equipamentos de proteção no trabalho.

## **SHITSUKE – Senso de Disciplina**

*Objetivo:* Educar o trabalhador para a busca da melhoria através das forças físicas, mental e moral.

*Metas:* Conscientizar para a utilização de produção individual; manter os 4S iniciais; introduzir a coleta seletiva.

### **Etapas para o Programa 5S**

O Programa 5S não deve ser utilizado na EPSC de forma isolada. Esse programa deve ser parte integrante de um processo maior de mudança, em que sejam priorizadas as ações comportamentais, a partir das necessidades previamente diagnosticadas e reconhecidas por todos e com objetivos e metas definidos.

Segue abaixo, um roteiro básico para a implantação e manutenção do programa 5S sugerido por Rodrigues ( 2004, p. 165 ).

### **Implantação**

- Busca de comprometimento do nível estratégico.
- Busca do conhecimento do nível tático.
- Busca da sensibilização do nível operacional.
- Formação de equipes 5S.
- Capacitação dos facilitadores do programa.
- Registro da situação atual.

- Divulgação do programa.
- Dia do Mutirão – foco na otimização da utilização; ordenação física e operacional; e limpeza.

## **Manutenção**

- Definir critérios de inspeção de acordo com as recomendações para a integridade física e mental do trabalhador – foco de saúde.
- Definir critérios de inspeção de acordo com um eficaz fluxo produtivo.
- Capacitar equipe para a inspeção.
- Definir critérios de pontuação.
- Criar e implantar programa de avaliação.
- Criar e implantar programa de reconhecimento e recompensa.
- Reforçar o programa com o objetivo de cristalizar os valores da utilização, ordem, limpeza e saúde – foco nas disciplina.

### **5.5.3.3 Benchmarking: A busca do referencial de excelência**

O Benchmarking é uma técnica continuada de melhoria através de referenciação com o melhor e com os concorrentes. A filosofia do Benchmarking se adapta muito bem aos ensinamentos de Sun Tzu em “A Arte da Guerra”, livro escrito em 500 ªc.:

“Conheça o seu inimigo e conheça você mesmo; em uma centena de batalhas você nunca estará em perigo”.

Se você quer fazer uma coisa melhor, a melhor maneira de começar é fazer o que as empresas bem-sucedidas fazem: Pesquisa.

Aprender pelo estudo das técnicas das pessoas que fazem melhor, seja no ramo de manufatura ou dos serviços. O primeiro passo é identificar o que você gostaria de aperfeiçoar, depois identificar quem se destaca nessa área, e por fim, adaptar seus métodos para uso na EPSC. Embora sua primeira inclinação seja de procurar dentro do seu próprio ramo, as melhores soluções podem vir de uma fonte totalmente distinta.

Os dados comparativos e as informações sobre referenciais de excelência obtidos em outras EPSC's proporcionam um estímulo-chave para a melhoria e fornecem informações para definição de metas, além de alertar a EPSC para as ameaças da concorrência e novas técnicas. Entre os benefícios do benchmarking, temos:

- Identificar as melhores práticas no mercado.
- Identificar fatores críticos para a vantagem competitiva.
- Obter informações para apoiar processo de criação de valor.
- Priorizar oportunidades de melhoria.
- Aumentar desempenho relativo ao mercado.
- Buscar vantagens competitivas.

Os referenciais de excelência que a EPSC necessita não necessariamente precisam estar em outras organizações ou no mesmo setor de atividade.

Podemos utilizar o Benchmarking Interno, Competitivo Externo, Tendências



Setoriais, ou de Empresas Líderes. O Benchmarking Interno e o de empresas líderes têm-se apresentado eficazes em muitas organizações e solucionando diversos problemas a baixos custos. Seguem algumas de suas vantagens e desvantagens.

### **Benchmarking Interno**

Se a EPSC estiver estruturada por departamentos ou divisões poderá procurar melhores práticas internamente.

*Vantagens:* Facilidade na obtenção das informações, integra a organização; soluções com mesmas bases culturais.

*Desvantagens:* Limitação das práticas analisadas; não conhecimento das práticas de mercado.

### **Benchmarking de Empresas Líderes**

Atuação em diferentes cenários institucionais procurando nas atividades similares as melhores práticas.

*Vantagens:* Identificação de novas e inovadoras prática; possibilita grandes saltos no desempenho; identificação do estado da arte.

*Desvantagens:* Contextualização das informações; definição de estágio de desempenho.

Para a operacionalização do Benchmarking, a EPSC deverá formar equipe com capacitação para compreender a natureza e o desempenho do negócio da empresa, dos concorrentes, do setor e das empresas líderes.

Essa equipe deve ter, como norteadores principais, a opinião do cliente, as forças competitivas, a análise da concorrência e a direção estratégica. É também muito importante que esta equipe saiba definir e interpretar os indicadores de desempenho e de qualidade de sua própria empresa ou setor, e dos setores ou concorrentes a serem pesquisados.

### **Etapas para o Benchmarking**

Não é preciso reinventar a roda...., ela já existe. O que é preciso é conhecê-la e adaptá-la de forma adequada as necessidades específicas. Seguem as principais etapas para o processo de um benchmarking.

#### *Planejamento*

- Identificar problemas e ações de baixo desempenho, analisá-los e delimitá-los.
- Identificar o que deve ser alvo de Benchmarking.
- Identificar as empresa ou setores com os quais será realizada a comparação.
- Determinar o método de coleta de dados e coletá-los.

## Análise

- Determinar o atual “degrau” entre o desempenho das empresas.
- Projetar níveis futuros de desempenho.

## Implantação

- Apresentar os resultados da Benchmarking e obter aceitação.
- Estabelecer metas funcionais.
- Desenvolver plano de ação.
- Implementar ações específicas.
- Monitorar o processo.

### 5.5.3.4 Reengenharia de processos

O conceito de Reengenharia não é atual, ele está diretamente associado a mudanças de paradigmas.

Segundo Rodrigues ( 2004, p. 175 ) *“O conceito de Reengenharia, sugerido por Hammer e ChampY, prega que é fundamental efetuar mudanças nos processo e nas estruturas de forma drástica e radical, na busca de índices de qualidade e produtividade significativos. Mas é preciso ter cautela. Não é possível reengenheirar uma organização analisando apenas os processos e estruturas como se apresentam superficialmente. É necessária uma análise mais ampla, envolvendo o histórico dos processos a serem realinhados e como estes são afetados pelos aspectos culturais da organização.”*

É certo que muitas das mudanças superficiais ou adaptações foram responsáveis por algum aumento na produtividade e qualidade, mas em níveis que hoje seriam insignificantes diante da concorrência e do novo cenário organizacional.

Outros paradigmas estão surgindo. Hoje, não é possível apenas realinhar estruturas ou processos, é preciso, na maioria das vezes, esquecer antigos processos ou estruturas apoiadas em paradigmas ultrapassados e “criar” novas, reengenheirando, com base em novos paradigmas organizacionais, produtivos, sociais ou ambientais.

### **Medo da Reengenharia**

- Descrença nos processos de mudanças
- Perder o status quo.
- Boatos, medo de demissões
- Falta de informação

### **Características dos Reengenheiros**

- Ser: Criativo, Persistente, Comunicativo, Competente, Questionador.
- Ter: Persistência, Entusiasmo, Otimismo.

### **Etapas para os processos de Reengenharia**

Seguem as principais etapas para o processo de uma Reengenharia.

#### *Planejamento*

- Identificar problemas e ações de baixo desempenho, analisá-los e delimitá-los.
- Conhecer todo o processo

- Conhecer os novos métodos, tecnologias, modelos de gestão disponíveis no mercado.

- Desenvolver novos métodos, tecnologias e modelos de gestão

### *Análise*

- Analisar a viabilidade de novos procedimentos no processamento.
- Contextualizar os novos procedimentos.
- Capacitar os profissionais envolvidos.
- Sensibilizar o corpo funcional.

### *Implantação*

- Apresentar o reprojeto.
- Testar o reprojeto.
- Desenvolver plano de ação.
- Implementar ações específicas.
- Monitorar o processo.

#### 5.5.3.5 Gerenciamento das rotinas dos processos

O processo de prestação de serviços pode ser visto, como sendo constituído de dois processos: o primeiro, que vai chamar de processo tecnológico e o segundo de atendimento. Do ponto de vista do cliente os dois produtos são igualmente

importantes. Isso porque, ao contratar uma prestação de serviços, o cliente está “comprando” o produto resultante da tecnologia e do atendimento e, para ambos, ele deseja qualidade.

Os processos existentes em uma EPSC podem ser classificados como processos repetitivos e não repetitivos. Cada um deles deve ser gerenciado de forma específica, em particular os processos repetitivos que caracterizam a ROTINA DIÁRIA DA EMPRESA.

Rotina define-se como as atividades relacionadas ao gerenciamento destes processos repetitivos.

#### 5.5.3.6 Implementação do gerenciamento da rotina

Na implementação do Programa de Qualidade em uma EPSC, as atenções devem voltar-se também para a rotina diária da empresa. Implementar a rotina significa gerenciar os processos. Implementa-se a rotina com o objetivo de delegar o gerenciamento ao operador da tarefa. Com isto, o supervisor poderá dedicar uma pequena parte do seu tempo ao controle da rotina, ficando com a maior parte do tempo livre para se preocupar com as melhorias que realmente irão assegurar a sobrevivência da EPSC no mercado.

Dentro desta visão pode-se dizer que o operador cuida da sobrevivência hoje, enquanto os demais cuidam da sobrevivência amanhã. É preciso que os supervisores deixem de ser “bombeiros” e passem a ser gerentes de verdade, isto é, passem a agregar valor ao trabalho gerencial.

Do ponto de vista de um gerente, as principais atividades associadas à rotina são:

- I – Desenvolvimento de um nível de qualidade
- II – Manutenção do nível de qualidade
- III – Reforma do nível de qualidade

O desenvolvimento de um nível de qualidade refere-se àquelas atividades envolvidas no desenvolvimento de um produto ou processo novo. É nesse instante que se define a qualidade planejada, que pode ou não ser alcançada, dependendo apenas da capacidade do processo. Quando ela não é alcançada, as demais atividades objetivam tentar alcançá-la e mantê-la.

A manutenção do nível de qualidade se refere àquelas atividades que visam a manter a qualidade do processo ou do produto, impedindo que ela decaia com o tempo.

É importante observar que este é o tipo de preocupação que falta a muitas empresas brasileiras, incluindo as EPSC's.

A terceira atividade, reforma do nível de qualidade, é mais conhecida como melhoria. São aquelas atividades desenvolvidas com o objetivo de melhorar o processo. Esse tipo de atividade visa aumentar a competitividade da empresa.

Em resumo, vê-se então, que as atividades do tipo II e III constituem o gerenciamento do processo, enquanto que as do tipo I constitui o seu planejamento.

### 5.5.3.7 Implementação dos itens de controle e itens de verificação

Considerando que o objetivo do processo é ter a preferência dos clientes, a primeira pergunta que se faz é: **PREFERÊNCIA DE QUE?** Ou seja, é fundamental identificar o que se está entregando aos clientes, para o qual deseja a sua preferência: **O PRODUTO FINAL DO PROCESSO**. Isto parece simples, mas muitas vezes pessoas na EPSC não têm a menor idéia de qual é o seu produto, principalmente as pessoas ligadas as atividade-meio.

Identificar as características de qualidade dos produtos não é suficiente para assegurar a satisfação dos clientes; é preciso ter indicadores que mostrem se elas estão, efetivamente sendo atendidas. Cada característica de qualidade, compulsória ou atrativa, que deva ser gerenciada para garantir o seu atendimento deve ter ligada a ela uma medida, que tem por objetivo único de mostrar isso. Esta medida recebe o nome de **ITEM DE CONTROLE**. Pode-se concluir que os itens de controle são medidas do atendimento aos desejos dos clientes.

A definição dos itens de controle é de fundamental importância, já que todo o gerenciamento só é possível após a definição deles. Sem eles é impossível a padronização e a definição de problemas.

Se a EPSC for constituída por departamentos, após a definição dos itens de controle, os supervisores devem se reunir com a sua equipe e inicia-se a definição dos itens de controle de cada um dos membros, evidentemente de forma participativa. Deste modo, todos os membros da equipe terão de acompanhar a qualidade de seu produtos e, assim, saberem se estão atendendo as necessidades dos clientes.



Observe que todo o trabalho começa pela definição dos itens de controle do gerente. Isso é bastante óbvio, já que, apenas depois de definir o que ele, gerente, quer, vai ser possível definir responsabilidade ( itens de controle ) e atribuir autoridade ( causas ).

Além da garantia da satisfação dos clientes, a definição dos itens de controle deixa muito claro, para cada um quais são as responsabilidades dentro da organização, isto é, qual é o papel na instituição a qual esta ligado. Tem-se verificado que este é um excelente antídoto contra a alienação, já que é importante, do ponto de vista pessoal a localização dentro do próprio ambiente.

#### 5.5.3.8 Implementação do manual de procedimentos internos

A EPSC deve elaborar um manual de procedimentos internos com o objetivo de orientar a equipe na execução das tarefas de rotinas diárias. Nesse manual deve conter a descrição de todas as tarefas e o passo a passo da forma de como executá-las, reduzindo dessa forma o tempo gasto com treinamentos de pessoal e os erros na execução das tarefas.

#### 5.5.3.9 Implementação do manual de orientação ao cliente

A EPSC deve elaborar um manual de orientação ao clientes, onde deverá conter todas as informações que irão ajudá-lo no seu relacionamento com a EPSC.

Conquistado o cliente, assinado o contrato de prestação de serviços, na primeira oportunidade um dos sócios da EPSC deverá entregá-lo a pessoa responsável, por

escrito, explicando-lhe de forma resumida as informações que contém o manual e como este poderá ajudá-lo a esclarecer dúvidas relativas as atividades da empresa e ao bom relacionamento com a EPSC.

## CONCLUSÃO

Procurando solucionar a questão problema desta Monografia - Como dar início a implementação do programa de qualidade total em uma empresa de prestação de serviços contábeis - podemos concluir o seguinte:

Quanto a contribuição:

Foram apresentadas algumas sugestões a serem seguidas pelas empresas de prestação de serviços contábeis que desejarem dar início a implementação do programa de qualidade total . Observamos que a maioria dessas sugestões podem ser aplicadas também às empresas de outros ramos de atividades, pois não são genéricas.

Demonstrou-se o mapeamento do processo de execução dos serviços e dos produtos ofertados pelas EPSC's , e, é talvez, uma das maiores contribuições desse estudo porque, além de servir na identificação das características das EPSC's para a sua gerência, este informa a estrutura básica do negócio a possíveis interessados, proporciona aos clientes o conhecimento dos produtos ofertados, agiliza no treinamento, na execução e na redução das falhas do processo de elaboração dos serviços.

A identificação e utilização de características, de uma EPSC, no seu processo de gestão, podem ser consideradas ferramentas diferenciadas, que podem possibilitar a seus gestores a conduzirem a empresa a uma posição de destaque no mercado.

Quanto ao Pessoal:

Ao concluir este projeto, eu consegui provar a mim mesma, que nada é tão difícil, que não possa ser realizado. Sei que as informações geradas por ele ( projeto ) serão úteis aos clientes em potenciais e principalmente aos gestores das EPSC's que por ele virem a se interessar, pois a sua elaboração teve suporte em conhecimentos práticos e teóricos.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, Cherlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografia**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRAGA DE ABREU, Rachel. **Uma contribuição à estruturação de um modelo de simulação de resultados para administrar uma empresa de prestação de serviços contábeis – ESPC**. 2002.193f.Monografia ( Mestrado em Educação ) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Daniel Salgueiro da Silva...[et al.]; coordenação de Pedro Coelho Neto. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5. Ed. – Brasília: CFC: SEBRAE, 2002.

DEVELIN, Nick. **Processo de aperfeiçoamento contínuo**. São Paulo, Imam: 1995.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUZZI, Alexandre Las Casas. **Qualidade total em serviços**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS DE OLIVEIRA, Luís. et al. **Manual de contabilidade tributária**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Marcos Vinícios Carvalho. **Ações para a contabilidade**. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.